

“DISEÑO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE GESTIÓN HUMANA PARA LA FUNDACIÓN DESCUBRÁMONOS”

Trabajo de grado realizado por:

Ing. Eugenio José Barrios Mendoza

Candidato a Maestría en Ingeniería Administrativa

Tutor: Aida Vélez

Docente Universidad del Norte en

Gestión de Talento Humano

UNIVERSIDAD DEL NORTE

DIVISION DE INGENIERIAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

MAESTRIA EN INGENIERIA ADMINISTRATIVA

ENFOQUE PROFESIONAL

BARRANQUILLA

2015

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	2
1. RESUMEN	6
2. INTRODUCCION	7
3. ANTECEDENTES	8
3.1. PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA.	8
3.2. RESEÑA HISTÓRICA.	8
3.3. PERFIL ESTRATÉGICO.....	9
3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
4. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	13
4.1. SITUACIÓN DEL ENTORNO.....	13
4.1.1. INTERNACIONAL	13
4.1.2. NACIONAL	14
4.2. SITUACIÓN AL INTERIOR DE LA FUNDACIÓN DESCUBRÁMONOS.....	15
5. OBJETIVOS	17
5.1. OBJETIVO GENERAL	17
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
6. JUSTIFICACION.....	18
7. MARCO DE REFERENCIA	20
7.1. PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
7.2. PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS.	20
7.3. GESTIÓN DE LOS FLUJOS DE TRABAJO Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	22
7.3.1. EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN	22
7.3.2. DISEÑOS DE LA ORGANIZACIÓN. TIPOS DE ESTRUCTURA.....	22
7.3.2.1. Organización Burocrática.....	23
7.3.2.2. Organización plana.....	23
7.3.2.3. Organización Sin Fronteras	24
7.3.3. EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE GRUPO	24
7.3.3.1. Equipos Autogestionados	24
7.3.3.2. Equipos Para Resolución de Problemas	25
7.3.3.3. Equipos por Objetivos Específicos	26
7.3.3.4. Equipos Virtuales	26
7.3.4. EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA INDIVIDUAL.....	26
7.3.4.1. Motivación de los Empleados	26

7.3.5.	EL DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO Y EL ANÁLISIS DE LA TAREA ...	29
7.3.6.	TÉCNICAS DEL ANÁLISIS DE TRABAJO:	30
7.4.	CONTRATACIÓN.....	31
7.4.1.	RECLUTAMIENTO.....	32
7.4.2.	SELECCIÓN.....	33
7.4.3.	SOCIALIZACIÓN.....	34
7.5.	EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	34
7.5.1.	IDENTIFICACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE DESEMPEÑO	35
7.5.2.	MEDIDA DEL DESEMPEÑO	35
7.5.2.1.	Herramientas de Medición	36
7.5.2.2.	La Entrevista De Evaluación.....	36
7.5.3.	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	37
7.6.	FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES	37
7.6.1.	VALORACIÓN DE NECESIDADES.....	38
7.6.2.	OBJETIVOS PARA LA FORMACIÓN.....	39
7.6.3.	ETAPA DE FORMACIÓN E IMPLANTACIÓN.....	39
7.6.4.	EVALUACION DE LA EFICACIA DE LA FORMACIÓN.....	40
7.7.	DESARROLLO PROFESIONAL.....	41
7.7.1.	FASE DE DIRECCIÓN	41
7.7.2.	FASE DE DESARROLLO	42
8.	DISEÑO METODOLOGICO	43
8.1.	REVISION BIBLIOGRAFICA Y APLICABILIDAD	43
8.2.	DISEÑO Y DESARROLLO	43
8.3.	INSTRUCTIVOS Y CIERRE	43
9.	DESARROLLO.....	44
9.1.	PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	44
9.2.	ESTRUCTURA JERARQUICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	46
9.3.	PLANIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN	47
9.4.	GESTION DE LOS FLUJOS DE TRABAJO Y DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO.....	47
9.4.1.	TIPO DE ORGANIZACION	47
9.4.2.	TIPO DE EQUIPO	47
9.5.	FLUJOS DE TRABAJO Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO.....	48
9.5.1.	DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO (DPT)	56
9.5.1.1.	DPT Director	58

9.5.1.2.	DPT Líder De Recursos Materiales	59
9.5.1.3.	DPT Colaborador De Recursos Materiales	61
9.5.1.4.	DPT Ayudantía De Recursos Materiales	62
9.5.1.5.	DPT Líder De Recursos Financieros.....	64
9.5.1.6.	DPT Colaborador De Recursos Financieros	65
9.5.1.7.	DPT Ayudantía De Recursos Financieros.....	67
9.5.1.8.	DPT Líder De Miembros Vinculados	68
9.5.1.9.	DPT Colaborador De Miembros Vinculados	70
9.5.1.10.	DPT Ayudantía De Miembros Vinculados	71
9.5.1.11.	DPT Líder De Recursos Humanos	73
9.5.1.12.	DPT Colaborador De Recursos Humanos.....	74
9.5.1.13.	DPT Ayudantía De Recursos Humanos	76
9.5.1.14.	DPT Líder De Comités.....	78
9.5.1.15.	DPT Colaborador De Comités	79
9.5.1.16.	DPT Ayudantía De Comités.....	81
9.6.	CONTRATACION.....	82
9.6.1.	Alcance proceso:	84
9.6.2.	Flujograma general.....	84
9.6.3.	Procedimiento critico Reclutamiento y selección de personal.....	84
9.7.	EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	92
9.7.1.	Alcance proceso	92
9.7.2.	Flujograma general.....	92
9.7.3.	Procedimiento crítico Evaluación De Desempeño Por Competencias.....	93
9.8.	FORMACIÓN	100
9.8.1.	Alcance Proceso	100
9.8.2.	Flujograma general.....	101
9.8.3.	Procedimiento crítico Inducción y Entrenamiento.....	101
9.9.	DESARROLLO PROFESIONAL.....	107
9.9.1.	Alcance del proceso	107
9.9.2.	Flujograma general.....	107
9.9.3.	Procedimiento Crítico De Coaching Para Desarrollo De Competencias	108
9.10.	PLAN DE CONSTRUCCION DE HERRAMIENTAS PARA ETAPAS SUBSIGUIENTES DE TRABAJO.....	112
10.	CONCLUSIONES.....	114
10.1.	Conclusiones	114

10.2. Recomendaciones	114
BIBLIOGRAFIA	116

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Presentación de la Fundación Descubrámonos.....	8
TABLA 2. Las técnicas del análisis de trabajo.....	31
TABLA 3. Resumen de actividades en la Fundación Descubrámonos.....	44
TABLA 4. Categorización por procesos de las actividades de la Fundación Descubrámonos.....	45
TABLA 5. Procesos de gestión de Recursos Humanos.....	46
TABLA 6. Descripción de las actividades críticas del área de Dirección.....	48
TABLA 7. Descripción de las actividades críticas del área de Recursos Materiales.....	49
TABLA 8. Descripción de las actividades críticas del área de Recursos Financieros.....	50
TABLA 9. Descripción de las actividades críticas del área de Miembros Vinculados.....	52
TABLA 10. Descripción de las actividades críticas del área de Recursos Humanos.....	53
TABLA 11. Descripción de las actividades críticas del área de Comités.....	54

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Estructura jerárquica actual de la Fundación Descubrámonos.....	10
FIGURA 2. Diagrama definición situación-entorno.....	14
FIGURA 3. Gestión por procesos en una organización.....	20
FIGURA 4. Mapa de procesos de la Fundación Descubrámonos.....	45
FIGURA 5. Relación Jefe- Subordinado de la Fundación Descubrámonos.....	56
FIGURA 6. Flujograma general del proceso de Contratación.....	84
FIGURA 7. Flujograma general del proceso de Evaluación.....	93
FIGURA 8. Flujograma general del proceso de Formación.....	101
FIGURA 9. Flujograma general del proceso de Desarrollo.....	108
FIGURA 10. Estructura propuesta para la Fundación Descubrámonos.....	114

1. RESUMEN

Considerar una organización es considerar su componente humano, pensarla, diseñarla y plantearla implica en gran parte la optimización del recurso más importante: las personas. Esto incluye a las organizaciones sin ánimo de lucro como las fundaciones, sean estas productoras de bienes o de servicios.

Son más de 79000 ONG en Colombia algunas pocas con presupuesto propio y otras tantas esperando por un patrocinador privado nacional o internacional o fondos del estado que les permita seguir operando. Por tanto este mercado social es altamente competido más aun cuando se ha hecho de las donaciones una amalgama con el tema de responsabilidad social empresarial reduciendo así las donaciones realizadas por el sector privado a fundaciones que no sean de su control.

En este trabajo se analiza la Fundación Descubrámonos con el fin de organizar los procesos críticos de gestión humana y poder brindarle una estructura que le permite ser competitiva en el mundo de hoy.

Como resultado de nuestro desarrollo el lector encontrará los procesos críticos de gestión humana que impactan directamente la productividad del recurso humano y diseñaremos la descripción de puestos de trabajo de los cargos existentes para que seleccionen, contraten, evalúen y mejoren a su personal de manera continua, este trabajo se basará en los modelo de gestión por competencias, ya que se considera como se evidenciará más adelante que es un modelo simple que facilita la gestión de organizaciones sin requerir grandes inversiones en el área de recurso humano.

Finalmente confiamos que este aporte promueva la mejora de la Fundación Descubrámonos y que a través de él otras fundaciones se interesen por mejorar su componente administrativo y muy específicamente su componente humano siendo este documento un punto de referencia.

2. INTRODUCCION

Al enunciar la importancia de la gestión del recurso humano, cabe aclarar que es importante el proceso, es importante el directivo de este proceso, es importante el directivo de otros procesos que inevitablemente tiene personas a cargo y se hace importante tener las herramientas necesarias en todas estas instancias por lograr lo mejor de este valioso recurso.

La directora de la Fundación Descubrámonos ha manifestado la necesidad de tener claramente identificada la responsabilidad de cada miembro de su equipo de trabajo además, dada la alta rotación de personal desea contar con una estructura que no dependa de la memoria del que esté a cargo o que solo responda a las necesidades del día a día sin visión de largo plazo.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar los procesos críticos de gestión de recurso humano lo vamos a desarrollar desde los siguientes procesos focales:

- Selección
- Contratación
- Formación
- Evaluación

Se considera que con estos procesos queda definido el marco para seleccionar el mejor personal, capacitarlo, desarrollarlo y retenerlo con el fin de incrementar la productividad del recurso humano de la Fundación descubrámonos, entidad que recibirá el diseño final con los modelos e instructivos correspondientes para la labor.

No se define proceso de sindicatos por no presentarse este tipo de asociaciones al interior de la organización.

Se tuvo en cuenta la misión y la visión actual de la fundación para que el diseño quede enmarcado dentro del direccionamiento estratégico de la compañía.

3. ANTECEDENTES

Con el fin de contextualizar la empresa donde se desarrollará el trabajo y muy específicamente su realidad en el proceso de gestión del recurso humano a continuación se realiza una descripción de los aspectos más relevante.

3.1. PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA.

TABLA 1. Presentación de la Fundación Descubrámonos.

Nombre	Fundación Descubrámonos
NIT	802016122-1
Sector	Organización sin ánimo de lucro promotora de la salud mental y el desarrollo del aprendizaje
Cantidad de personas atendidas	>60000 personas
Eventos dirigidos para recaudo de fondos	Obras de teatro, Festival de humor, Festival musical Festival de danzas
Medios donde se ha difundido la labor	Radio: Emisoras ABC, Minuto de Dios, RCN Básica TV: temas con Alberto, Entre Albertos. Conferencias en diversos centros educativos, empresariales y comunitarios.
Localización	Barranquilla, Atlántico.
Cantidad de miembros del equipo	13

Fuente: Autor.

3.2. RESEÑA HISTÓRICA.

La Fundación Descubrámonos fue constituida como institución en el año 2001 por la Doctora Haydee Mendiwelso Bendek, una psicóloga-pedagoga innovadora y visionaria quien desde el año 1994 creó el Proceso de formación psicológica Descubrámonos que integra varias escuelas filosóficas humanísticas para brindar orientación a individuos y comunidades que requieren atención integral en salud mental.

La Fundación Descubrámonos nace de la necesidad de educar para la integralidad de las personas, quienes reciben desde la niñez mucha “información” pero poca “formación” para la vida. Desde sus inicios, en la Fundación Descubrámonos se han desarrollado conferencias, talleres y diversas actividades como programas radiales o campañas de la mano del distrito con el fin de capacitar en la identificación de emociones, sentimientos, pensamientos y descubrir la individualidad del ser para descubrir una conciencia individual en medio de una colectividad en la cual los seres humanos son diversos y complementarios.

Con la formación se pretende reducir los elevados índices de trastornos de ansiedad, estrés, depresión, vicios y suicidios de la población en el departamento del Atlántico. Se han atendido más de 60.000 historias en procesos terapéuticos de orientación psicológica, talleres de autoestima, maduración de conducta, proyecto de vida y habilidades mentales a una población de 0 a 80 años. El 75% de los servicios se ha prestado en servicio social a personas de estratos 0, 1 y 2.

3.3. PERFIL ESTRATÉGICO

MISION: Que aprendas a explorar paso a paso nuevas ideas que te ayuden a fortalecer tu PROYECTO DE VIDA

VISION: Que tengas una vida SANA, PRODUCTIVA Y FELIZ.

OBJETIVOS: Que DESCUBRAS en tu interior aquello para lo que fuiste creado.

VALORES: Expansión de conciencia: Exigirse, moverse y violentarse es nuestro estilo de vida.

3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Desde el año 2001 la Fundación se encuentra organizada en 5 Centros así:

1. Centro de Psicología (Cepsi),
2. Centro de investigación y experiencia (Ceniex)
3. Centro de Formación (Cef)
4. Centro de capacitaciones (Cecap),
5. Centro de medios (Cemedios)

Actualmente en la Fundación Descubrámonos se cuenta con 13 personas según la siguiente estructura jerárquica:

Figura 1. Estructura Jerárquica Actual Fundación Descubrámonos.



Fuente: Autor.

Según la Figura 1, la estructura jerárquica indica 4 áreas (líneas de responsabilidad) y en cada una de ellas existe un Líder, un colaborador y una ayudantía. En total se encuentran 12 personas y el director.

Este es el inventario de las personas que pertenecen a cada proceso y el tipo de relación laboral que poseen:

DIRECCIÓN:

Un director con contrato laboral indefinido. (Fundador)

RECURSOS FINANCIEROS:

- **ROL LIDER:**
 - Un Profesional con contrato gratuito a un año. Deseable profesional en finanzas o contabilidad.
- **ROL COLABORADOR:**
 - Un (1) asistente contable con contrato laboral definido a un año.
- **ROL AYUDANTIA:**
 - Un (1) auxiliar con contrato gratuito a un año.

En esta área se encargan del presupuesto, la contabilidad tanto en registro, elaboración, reportes y auditoria.

RECURSOS MATERIALES:

- ROL LIDER:
 - Un Profesional con contrato gratuito a un año. Deseable profesional de carrera administrativa o afines
- ROL COLABORADOR:
 - Un (1) asistente administrativo con contrato laboral definido a un año.
- ROL AYUDANTIA:
 - Un (1) auxiliar con contrato gratuito a un año.

En esta área se encarga del archivo de la información de los miembros vinculados (clientes), archivo de administración, documentación, inventario de recursos materiales, mantenimiento y atención de proveedores.

MIEMBROS VINCULADOS:

- ROL LIDER:
 - Un Profesional con contrato gratuito a un año. deseable profesional en psicología.
- ROL COLABORADOR:
 - Un (1) asistente de mercadeo con contrato laboral definido a un año.
- ROL AYUDANTIA:
 - Un (1) auxiliar con contrato gratuito a un año.

Esta área se encarga de la atención de los clientes, inscribirlos, acompañar el desarrollo de actividades, registrar la información, elaborar informes de avance, evaluaciones,

RECURSOS HUMANOS:

- ROL LIDER:
 - Un Profesional con contrato gratuito a un año. Deseable profesional de carrera administrativa o afines.
- ROL COLABORADOR:
 - Un (1) asistente con contrato laboral definido a un año.
- ROL AYUDANTÍA:
 - Un (1) auxiliar con contrato gratuito a un año.
 -

Esta área se encarga de liderar los comités, se encargar de generar, seleccionar e implementar los proyectos para la sostenibilidad de la fundación, auditan a los demás procesos y contratan el personal a ingresar a la fundación.

Todas las personas de la organización reportan directamente a la directora, fijos o voluntarios, no existe mando medio. Algunas veces el líder de recursos humanos realiza tareas de mercadeo y servicios.

Existe un listado de funciones para cada cargo comunicado verbalmente en la organización. Se realiza una revisión de necesidades puntuales por periodos y asignación de responsables, a la vez una revisión de cumplimiento de tareas, no existe evaluación de desempeño documentada. No existe un instructivo documentado para la selección de personal.

4. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

4.1. SITUACIÓN DEL ENTORNO

4.1.1. INTERNACIONAL

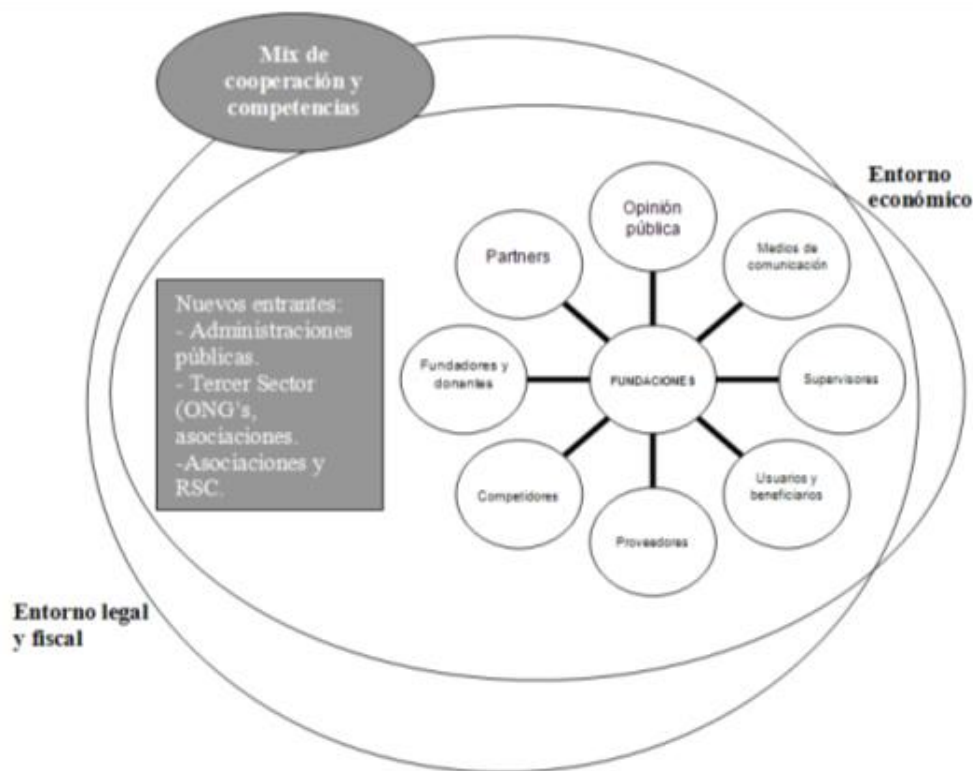
Según el análisis de Marta Rey los retos más grandes de las fundaciones actuales son la identidad, la capacidad y la obsolescencia. Con tanta oferta en la campo de la fundaciones se requiere crear la identidad que de la diferenciación necesaria para resaltar.

La capacidad se hace necesaria ya que la atomización del capital reduce las posibilidades de crecimiento y las hace dependiente de recursos externos.

La esencia de las fundaciones que realizan obras sociales típicamente se enmarca en temas conservadores eso puede ser una tentación por lo cual el ultimo reto que resalta marta rey que tienen las fundaciones es la innovación de su manera de realizar la labor social si bien es un fin conservador puede ser innovador en su forma y en sus medios de consecución de los objetivos.

La realidad económica de los países desarrollados después de la crisis de 2008 y sus sucesivos golpes a las economías industrializadas presenta un panorama de austeridad donde todas las organizaciones sin importar su fin han replanteado sus inversiones y algunos casos inclusive recortado el gasto en diferentes departamentos incluyendo las obras sociales.

Figura 2. Diagrama definición situación del entorno.



Fuente: Tomada de García, M. (2007). *La gestión de las fundaciones en el siglo XXI: retos, tendencias y una hoja de ruta.*

El gráfico que esbozamos con los diferentes grupos interesados nos recuerda que las organizaciones modernas están expuestas a constantes cambios, la globalización trae ventajas y desventajas, oportunidades y amenazas que necesitan ser analizadas y afrontadas para que la competencia no termine por derrotarnos como organización y un actor clave de esa historia son los empleados y el equipo de trabajadores que pueden marcar la diferencia del rumbo que tome la fundación.

4.1.2. NACIONAL

Las estadísticas alrededor del sector de las organizaciones sin ánimo de lucro no son muy claras, no existe una reglamentación clara que permite obtener los datos de manera oportuna y tampoco se hace un seguimiento riguroso de parte de los entes de control.

Eduardo Gutiérrez, director ejecutivo de la Confederación Colombiana de ONG, indica que en Colombia existen 79.000 ONG inscritas ante la Cámara de Comercio, de estas son pocas las que funcionan. Algunos consideran que estarían activas 2.500 y otros que serían 40.000.

La CCONG no incluye a las ONG internacionales que funcionan en el país. Su fuerte es regional.

RECURSOS INTERNACIONALES Un aproximado de las cifras de recursos internacionales que se manejan en Colombia es la Cooperación extranjera reembolsable de la banca multilateral al Gobierno fue de más de 1.233 millones de dólares en el 2003, informó la Confederación Colombiana de ONG.

Para ONG en el 2002 entraron 38 millones de dólares y para el Gobierno 202 millones de dólares. Sin embargo lo que se invierte no es solo lo que llega sino la ejecución de proyectos que hacen las entidades, prestaciones de servicios o contratos con entidades gubernamentales.

Como se puede apreciar los datos son pocos y por ahora lo que permiten ver es como ese gran número de organizaciones compiten por un presupuesto reducido, lo que incentiva la competencia y solo los mejores se quedaran con tan preciado logro, es por esto que la retención del mejor capital humano es un objetivo clave para las ONG contemporáneas.

4.2. SITUACIÓN AL INTERIOR DE LA FUNDACIÓN DESCUBRÁMONOS

Para revisar los efectos que puede tener sobre la organización el estilo de administración de recursos humanos que se está llevando a cabo en la Fundación Descubrámonos se realizó un análisis entre los integrantes de la organización encontrando las siguientes situaciones:

- Conocimiento de primera mano de las prioridades de la Directora.
- Alta cantidad de tareas no realizadas en el tiempo planeado.
- Quejas de los clientes por demoras en programación de servicios de conferencias no estándar.
- Exceso de papelería para trámites de los servicios vendidos.
- Resultados de diagnóstico en menor tiempo.
- Reducción de tiempo en correcciones, al reportar directamente a la dirección.
- Otras entidades ofrecen programas similares a un menor costo.
- Recarga de tareas en algunos cargos.
- Atención de urgencias en tiempos razonables.
- Cantidad de personal mayor en la competencia, mayor especialización y subdivisión del trabajo.
- El mercadeo es intermitente, se puede pasar hasta un (1) mes sin vender y sin generar nuevos contratos de servicio.
- Demora en entrega de resultados en pruebas psicológicas.

Al revisar estas situaciones y buscar la causa de los hallazgos se encontró que los hechos más relevantes que dejan ver el rezago del proceso de administración del recurso humano son:

1. No hay personal dedicado y permanente a las tareas de mercadeo y servicios.
2. No existe una descripción documentada de los valores corporativos.
3. Falta claridad en las funciones de los trabajadores
4. Evaluación de desempeño inexistente.
5. Planes de acción con poca información sobre fechas límites.
6. Las decisiones relacionadas sobre el recurso humano solo las toma el director.
7. Alta rotación de personal de los niveles inferiores (colaborador y ayudantía)
8. No existe un documento legal que respalde a la organización ante actos de bajo desempeño.

Toda esta brecha entre el hacer real de la organización y las propuestas que plantea la administración moderna desemboca en:

5. Retrasos en la prestación de servicios.
6. Aumento de costos administrativos.
7. Falta claridad sobre las decisiones del recurso humano.
8. Desempeño deficiente del personal, poca motivación y exceso de llamados de atención.

Con el marco del entorno y la situación al interior consideramos útil y pieza clave para el desarrollo y sostenibilidad de la fundación el fortalecimiento de su gestión del recurso humano, realizándonos estos interrogantes:

¿Cuáles serían los procesos de recurso humano críticos a diseñar acorde a la realidad actual, que le permita adaptarse a los constantes cambios y la proteja de los riesgos del negocio?

¿Cuáles serían los componentes de dicha estructura mínimos suficientes para no sobredimensionarla y crear un problema con una sobrecarga presupuestal en personal u otros factores del área de recurso humano?

¿Qué procedimientos críticos se deben tener en cuenta para potenciar la labor de dicha área de recursos humanos?

A continuación se presentan los objetivos para que este trabajo cubra estas incógnitas.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar los procesos críticos de Recursos Humanos para la Fundación Descubrámonos basado en el modelo de gestión por competencias para obtener desempeños superiores y lograr proyección en el mercado nacional e internacional.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar el instructivo de reclutamiento y selección de empleados, elaborando el formato de descripción de puestos de trabajo y los perfiles ideales para cada cargo.
- Diseñar la evaluación y gestión del desempeño, con la finalidad de mejorar la productividad del personal.
- Diseñar el proceso de formación de los trabajadores, con el propósito de ejecutar sus funciones con desempeños superiores.
- Plantear el mejoramiento de las competencias de los trabajadores para proyectar el desarrollo de su carrera profesional, a través de procesos de coaching individuales y grupales.
- Diseñar el plan para la construcción de herramientas, alineado con los instructivos, para facilitar la implementación de etapas subsiguientes del trabajo.

6. JUSTIFICACION

La dirección del talento humano requiere tener claro un horizonte de planeación a largo, las generaciones son cambiantes y los profesionales de hoy no aprenden igual, no se comunica igual y no se retienen con las mismas estrategias.

Por otro lado las obligaciones del empleador cada vez son más rigurosas, eso si tenemos en cuenta que la formación técnica o habilidades duras han mejorado pero la formación como personas o habilidades blandas sigue siendo deficiente por lo cual muchas veces la empresa también es educadora en estos temas y requiere un plan para hacerlo.

Adicionalmente la manera de medir el desempeño es un tanto complicada porque las personas en organizaciones pequeñas hacen de todo un poco así que medir su rendimiento cuesta, sin embargo se seguirán haciendo esfuerzos en este tema debido a que es lo único que permite que la dirección no este centrada en resolver lo que la operación no hace.

Las ONG's como se dijo anteriormente están en un ambiente competitivo tratando de obtener del mercado de patrocinadores la mayor recolección de fondos, además los usuarios tienen una alta variedad de opciones por eso la conquista del cliente es muy ardua, lo cual hace necesario contar con el personal mejor capacitado para capturar tanto a clientes como aquellos mecenas que apoyen estas causas.

Si se requiere el mejor personal se requiere también la mejor organización en los procesos y específicamente en el proceso de gestión del recurso humano, el cual si bien puede haber buena intención ya de por si en una empresa en su mayor parte conformada con un sentido social, ese sentido no quita lo organizado y la rigurosidad en los métodos.

Este trabajo es oportuno en la fundación descubrámonos porque dentro de su plan para los tiempos venideros quieren salir a buscar apoyo económico en la comunidad internacional, lo cual los empuja a tener personal destacado y organizado al interior de su organización

Por otro lado la dirección desgasta tiempo en solución de los inconvenientes causados por no tener claro roles y responsabilidades con funciones más específicas y con objetivos bien definidos, por eso diseñar la estructura del proceso de gestión de recurso humano es vital

Para la fundación descubrámonos contar con el documento le permitirá evaluar la gestión y plantear un programa de mejoramiento continuo para el área en mención.

La Universidad del Norte encontrará que este trabajo es muy útil dentro de su estrategia de apostarle a postgrados no solo por el énfasis investigativo de otros estudios sino porque esta carrera tiene un énfasis en conocimiento aplicado donde se aportan soluciones a las empresas de nuestra región.

Dentro de la maestría de ingeniería administrativa el grupo de participantes de nuestra cohorte ha valorado mucho el aprendizaje en el módulo de gestión de talento humano y hemos querido que con este trabajo se le dé el realce a la necesidad de fortalecer el componente humanístico dentro de la rama de ingeniería y además evidenciar la oportunidad de que los graduandos de la Maestría puedan realizar trabajos en el sector social apoyando y desarrollando las organizaciones sin ánimo de lucro.

En lo personal para el autor de este trabajo ha sido una oportunidad de colocar en práctica un tema que no es del núcleo de competencias de la ingeniería como disciplina técnica, además permitió profundizar conceptos que en el módulo quedaron pendientes y abrió el espacio a aprendizajes más exigentes con la tutora, los jurados y la directora de programa quienes revisaron la información consignada en este trabajo, por eso considero oportuno el desarrollo de este trabajo porque complementó un área que requería fortalecimiento en mi carrera y considero que será útil a estudiantes venideros con perfiles similares.

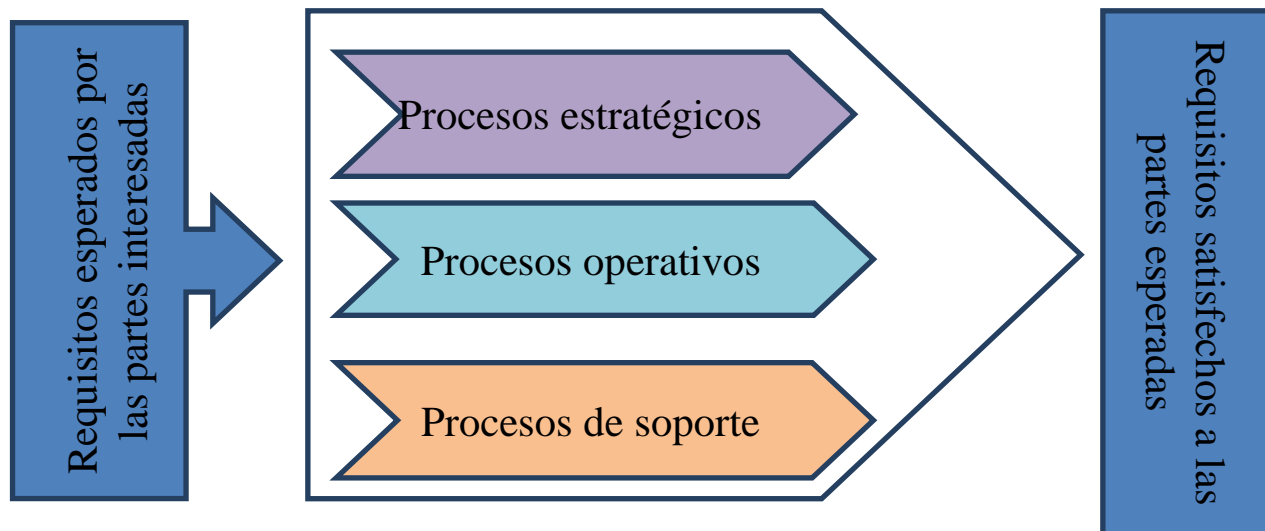
7. MARCO DE REFERENCIA

7.1. PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

El enfoque por procesos surgió después de la segunda guerra mundial como resultado de la necesidad de pasar de la división del trabajo a la estandarización de procesos. Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, los que ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Por un lado las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan el Método sistemático de mejora y la Reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa. Por otro lado están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articular el sistema de indicadores de gestión. En la figura X se muestra un esquema de cómo se visualiza la gestión por procesos en una organización.

Figura 3. GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA ORGANIZACIÓN



Fuente: Autor.

7.2. PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS.

La **planificación de RRHH (PRH)** es el proceso que emplea una organización para asegurar la cantidad y las características de personas para suministrar un nivel

determinado de productos o servicios a sus clientes. Las empresas que no realizan una PRH podrían tener serias deficiencias para cubrir sus necesidades de trabajo futuras (una limitación de trabajadores) o podrían tener que recurrir a despidos (en el caso de exceso de trabajadores).¹

La primera actividad en la PRH implica hacer una **previsión de la demanda de trabajo**. La demanda de trabajo es probable que se incremente a medida que la demanda de productos o servicios de la empresa se incrementa y que decrezca a medida que la productividad laboral se incrementa (porque se puede producir más con menos trabajadores, generalmente por la introducción de nueva tecnología).

La segunda parte del proceso de PRH implica **estimar la oferta de trabajo**. La oferta de trabajo podría proceder de empleados actuales (el mercado de trabajo *interno*) o de fuera de la organización (el mercado de trabajo *externo*).

Después de estimar la demanda y la oferta de trabajo para un período futuro, la empresa se enfrenta a una de estas tres situaciones, cada una de las cuales requiere de un conjunto de respuestas distintas:

- a) En el primer escenario, la empresa necesitará más trabajadores de los que estarán disponibles. En este caso se pueden emplear distintos enfoques para incrementar la oferta de trabajo disponible para una determinada empresa. Estos enfoques incluyen la formación y uso de los actuales empleados, la promoción de los empleados actuales a los puestos vacantes (*planificación de sucesiones*), la promoción interna, el reclutamiento de nuevos empleados de fuera de la empresa, la subcontratación de parte del trabajo a otras empresas, la contratación de trabajadores a tiempo parcial o temporales y pagar horas extraordinarias a los empleados actuales.
- b) En el segundo escenario, la oferta de trabajo se espera que exceda a la demanda de trabajo. Este exceso significa que la empresa tendrá más empleados de los que necesita. Las empresas podrían emplear diversas medidas para abordar esta situación. Estas medidas incluyen los recortes salariales, la reducción en el número de horas trabajadas y el trabajo compartido (todas estas medidas podrían salvar puestos). Además, la empresa podría eliminar posiciones a través de una combinación de tácticas, que incluyen los incentivos a la jubilación anticipada e indemnizaciones por despidos.
- c) En el tercer escenario, la demanda de trabajo se espera que encaje con la oferta de trabajo. La organización puede abordar esta situación reemplazando a los empleados que se marchan con personas promocionadas desde dentro o contratadas de fuera. La empresa también podría transferir o reasignar empleados internamente, con programas de formación y de desarrollo de carreras diseñados para dar soporte a estos movimientos.

¹ Luis R. Gómez-Mejía. David B. Balkin. Robert L. Cardy. Gestión de Recursos Humanos. 5 edición. PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2008

Existen métodos de previsión que permiten planificar los requerimientos de la demanda y de la oferta desde enfoques cuantitativos y cualitativos que no se incluyen en el presente estudio.

7.3. GESTIÓN DE LOS FLUJOS DE TRABAJO Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Como los equipos de trabajo, las organizaciones son, fundamentalmente, grupos de personas. Las relaciones entre los participantes pueden estructurarse de distintas maneras. La dirección tiene como función decidir cuál es la estructura adecuada para su organización, considerada como un todo y para el flujo de trabajo, el cual puede observarse desde tres análisis diferentes: la organización en su conjunto, los grupos de trabajo y el individuo.

A continuación se analizan cada uno de estos niveles y sus implicaciones para la dirección de RRHH. En la medida que se logre comprender el análisis de los puestos de trabajo, los directivos cuentan con una herramienta efectiva para medir la cantidad y el tipo de trabajo que la empresa necesita para alcanzar sus objetivos.

7.3.1. EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional hace referencia a las relaciones, formales o informales entre las personas que forman parte de la organización. El flujo de trabajo es la forma en que se organiza el trabajo para alcanzar los objetivos de producción y de servicios de la organización. Los directivos necesitan realizar un análisis de los flujos de trabajo para examinar cómo puede añadirse valor mediante el trabajo a los actuales procesos empresariales (los procesos son actividades que añaden o crean valor, como el resultado del producto, el servicio al consumidor o el cumplimiento de pedidos). El análisis de los flujos de trabajo se centra en determinar cómo evoluciona el trabajo en la organización partiendo de una necesidad que proviene del consumidor (el consumidor inicia la necesidad de trabajar y los empleados añaden valor al trabajo en una serie de pasos sucesivos), hasta el momento en que el trabajo sale de la organización en forma de producto o servicio.

Los siguientes aspectos son considerados relevantes para los flujos de trabajo y permiten realizar las descripciones de puesto de trabajo:

7.3.2. DISEÑOS DE LA ORGANIZACIÓN. TIPOS DE ESTRUCTURA

El diseño de la organización implica elegir una estructura organizativa que ayudará a la empresa a alcanzar de forma más efectiva sus objetivos. Existen tres tipos básicos de estructuras organizativas: burocrática, plana y sin fronteras.

7.3.2.1. Organización Burocrática.

Las empresas que tienen una estrategia empresarial defensiva suelen adoptar una estructura organizacional burocrática. Esta estructura tiene forma piramidal definida por una línea jerárquica con muchos niveles de dirección. Además, utiliza un enfoque de “órdenes de control” de arriba abajo para controlar a los subordinados. La organización burocrática parte de una división funcional del trabajo, por lo que los empleados se clasifican según su función. Estas fronteras rígidas también separan a los trabajadores entre sí y a éstos de los directivos, porque la estructura burocrática depende de la especialización del trabajo.

Las descripciones de las tareas muy bien definidas son las que marcan claramente los límites del trabajo de cada empleado. Por tanto, se incentiva a los empleados para que realicen únicamente el trabajo que queda especificado en la descripción de su tarea, de esta manera dedican la mayor parte de su tiempo trabajando de forma aislada en la ejecución de su tarea especializada, que normalmente se encuadra dentro de una misma función. La estructura burocrática funciona mejor en un entorno estable y predecible, puesto que están muy centralizadas y dependen de los trabajadores de primera línea que realizan tareas repetitivas siguiendo las órdenes de los directivos. Sin embargo, en un entorno dinámico, esta estructura es menos eficiente y a veces desastrosa.

7.3.2.2. Organización plana.

Una empresa que desarrolla una estrategia empresarial exploradora suele implantar una estructura organizativa plana. Esta estructura sólo tiene unos pocos niveles de dirección y utiliza un enfoque de dirección descentralizado. Las organizaciones planas motivan a que los empleados participen en las decisiones empresariales. Las organizaciones planas se suelen dividir en unidades o equipos que representan a los distintos productos, servicios o consumidores.

El objetivo de esta estructura consiste en crear pequeños negocios independientes que pueden responder rápidamente a las necesidades y cambios de los consumidores de un entorno empresarial. La estructura organizativa plana reduce alguna de las fronteras que aíslan a los empleados de las organizaciones burocráticas. Las fronteras entre trabajadores del mismo nivel quedan reducidas porque es frecuente que los trabajadores estén integrados en equipos. Al contrario que en las organizaciones burocráticas, los empleados de una organización plana pueden traspasar las fronteras funcionales a medida que avanzan en sus carreras (por ejemplo, empiezan en ventas, pasan a finanzas y después a producción). Además, las descripciones de las tareas en las organizaciones planas son más generales y animan a los empleados a desarrollar una amplia variedad de cualidades (incluyendo capacidad directiva).

En las organizaciones planas también se rompen las fronteras que separan a los empleados de los directivos y supervisores, de tal forma que los empleados puedan tomar más decisiones. La estructura plana funciona mejor en entornos que cambian rápidamente, porque permite a la dirección crear una cultura empresarial que fomenta la participación de los empleados.

7.3.2.3. Organización Sin Fronteras

La estructura organizacional sin fronteras permite a la organización crear relaciones con consumidores, proveedores y/o competidores ya sea uniendo recursos organizativos para obtener un beneficio mutuo, o para fomentar la cooperación en un entorno de incertidumbre.

Estas relaciones, a menudo, adoptan la forma de *joint ventures*, que permiten a las empresas compartir empleados con talento, propiedad intelectual (como un proceso productivo), canales de distribución de marketing (como los equipos de venta directa) o recursos financieros. Las estructuras organizacionales sin fronteras se utilizan con más frecuencia en empresas que eligen una estrategia empresarial de explorador y operan en un entorno dinámico.

Las organizaciones sin fronteras comparten muchas características de las organizaciones planas. Estas organizaciones rompen las fronteras entre la empresa y sus proveedores, consumidores o competidores. Además, enfatizan fuertemente el uso de equipos que, en este caso, pueden incluir a empleados que representen a las distintas empresas de una *joint venture*.

7.3.3. EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE GRUPO

Un **equipo** es un pequeño grupo de personas con cualificaciones complementarias que trabaja con objetivos comunes, de los que todos los miembros son igualmente responsables². La mayoría de los equipos quedan conformados por un número de trabajadores que oscila entre seis y 18 personas³. A diferencia de los grupos de trabajo, que dependen de la dirección de un supervisor, un equipo depende de sus propios miembros en cuanto a la definición de su liderazgo y su dirección.

Estos equipos también pueden organizarse como departamentos. Por ejemplo, una empresa puede tener un equipo de desarrollo de productos, un equipo de producción o un equipo de ventas. Actualmente, las organizaciones definen distintos tipos de equipos, como se presenta a continuación:

7.3.3.1. Equipos Autogestionados

² SHEPHERD, C. R. (1964). Small groups; some sociological perspectives. San Francisco, Chandler Pub. Co.

³ Gómez-Mejía, L. R. y Balkin, D. B. (2007). Management. Nueva York: Irwin/McGraw-Hill.

Los equipos autogestionados (EAG) se pueden responsabilizar del proceso completo de producción de un componente, un producto o un servicio. En la mayoría de los casos, los miembros de un EAG tienen una formación múltiple, que procede de las distintas tareas asignadas al equipo. Algunos EAG tienen miembros con diversas cualificaciones complejas (por ejemplo, científicos e ingenieros con formación en distintas disciplinas).

Los miembros de un EAG tienen muchas obligaciones directivas, que pueden incluir funciones tales como la planificación del trabajo, la selección de los métodos, la petición de los materiales, la evaluación de los resultados y la disciplina de los miembros del equipo. Bajo el supuesto de que se establecieran EAG, las prácticas de Gestión de RRHH tendrían que cambiar de la siguiente forma:

- Son los propios compañeros, en lugar del supervisor, los que evalúan el rendimiento de cada empleado.
- Las prácticas remunerativas pasan de una remuneración por antigüedad o por rendimiento individual a una remuneración en función del rendimiento del equipo. (por ejemplo, bonos de producción por equipo).
- Los miembros del equipo tienen un considerable poder de decisión en la contratación de nuevos empleados, en vez de depender exclusivamente de las decisiones de los directivos y los encargados de los RRHH.
- Los miembros de los equipos tienen una formación cruzada con nuevas cualidades técnicas, de forma que, si es necesario, puedan realizar las distintas tareas. Los miembros de los equipos que tienen una formación cruzada otorgan al equipo una mayor flexibilidad y permiten que funcione eficientemente con menos trabajadores.
- Los equipos hacen gran parte del trabajo de los supervisores en las organizaciones que no tienen equipos. Por lo tanto, los miembros del equipo necesitan formación en actividades directivas y de administración del tipo de: realización de presupuestos, establecimiento de calendarios de trabajo, control y evaluación de los homólogos y entrevistas de selección de candidatos a puestos de trabajo.
- Los miembros de un equipo tienen fuertes habilidades de comunicación para formar un equipo eficaz. Son capaces de expresarse de forma eficaz para poder compartir la información, resolver los conflictos y mantenerse al día los unos a los otros.

7.3.3.2. Equipos Para Resolución de Problemas

Este equipo está formado por voluntarios de una unidad o departamento que se reúnen una o dos horas a la semana para analizar situaciones relativas a la mejora de la calidad, a la reducción de costos o a la mejora del entorno laboral. La creación de equipos para la resolución de problemas no afecta a la estructura de la organización porque estos equipos sólo existen durante un período de tiempo limitado; normalmente se disuelve cuando han alcanzado sus objetivos. La empresa espera que algunas de

las innovaciones que desarrollen los equipos se conviertan en innovaciones tecnológicas que supongan una ruptura.

7.3.3.3. Equipos por Objetivos Específicos

Se compone de miembros que abarcan todas las áreas funcionales u organizacionales y cuyo objetivo consiste en analizar situaciones complejas (por ejemplo, la introducción de una nueva tecnología, la mejora de la calidad de un proceso laboral que abarca a varias unidades funcionales o el fomento de la cooperación entre trabajadores y directivos en una negociación). Un ejemplo de equipo con un objetivo específico es el referido al programa sobre calidad de vida en el trabajo (CVT), cuyos miembros son representantes sindicales o directivos que colaboran para realizar mejoras en todos los aspectos de la vida laboral, incluyendo la calidad del producto.

7.3.3.4. Equipos Virtuales

Utiliza tecnologías informáticas interactivas como Internet, groupware (software que permite que personas trabajando desde distintos terminales colaboren al mismo tiempo en un mismo proyecto) y videoconferencias para que sus miembros trabajen juntos, aun cuando están separados físicamente. Los equipos virtuales son parecidos a los equipos con objetivos específicos porque ninguno necesita una participación a tiempo completo de sus miembros. La diferencia esencial es que los miembros del equipo virtual se relacionan entre sí electrónicamente, mientras que en el caso de los equipos con objetivos específicos la relación se desarrolla cara a cara.

Los equipos virtuales permiten a las organizaciones hacer que los individuos participen en unos equipos en los que no podrían participar de otra forma dada su naturaleza de tiempo parcial y su flexibilidad para salvar las distancias

7.3.4. EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA INDIVIDUAL

La tercera perspectiva desde la que se analizan los flujos de trabajo y la estructura es la del empleado y el puesto individual. Se presentan las diversas teorías sobre la motivación de los trabajadores y el logro de un mayor rendimiento y después las distintas formas de diseñar los puestos de trabajo para maximizar la productividad del empleado.

7.3.4.1. Motivación de los Empleados

La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la Gestión de los RRHH, este término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas. En el estudio de la motivación el enfoque consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo.

7.3.4.1.1. Teoría de los dos factores

La teoría de los dos factores de la motivación, desarrollada por Frederick Herzberg intenta identificar y explicar los factores que los empleados consideran satisfactorios e insatisfactorios sobre sus trabajos. El primer grupo de factores, llamados motivadores, son factores internos al trabajo que generan satisfacción laboral y una mayor motivación. Si estos factores no existen los empleados no estarán suficientemente motivados para realizar todo su potencial. Algunos ejemplos de factores motivadores son la naturaleza del trabajo, la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de promoción.

Herzberg afirma que el salario se encuentra en un segundo grupo de factores denominado de higiene o factores de mantenimiento. Los factores de higiene son ajenos al trabajo, porque pueden localizarse en el entorno laboral. La falta de factores de higiene puede provocar una insatisfacción activa y una desmotivación e incluso, en situaciones extremas, el absentismo laboral. Cuando la dirección proporciona los factores de higiene adecuados, los empleados no estarán insatisfechos con su trabajo, pero tampoco estarán motivados para rendir al máximo. Para motivar a los trabajadores, la dirección debe ofrecer algunos factores de motivación, entre los cuales se encuentran:

- los puestos de trabajo deben estar diseñados para ofrecer el máximo número de factores de motivación posible y
- los cambios (externos) en los factores de higiene, tales como el salario o las condiciones laborales, no mejorarán de forma sostenida la motivación de los trabajadores a largo plazo, salvo que vayan acompañados de cambios (internos) en el propio puesto de trabajo.

7.3.4.1.2. Teoría del ajuste laboral.

Cada trabajador tiene cualidades y necesidades exclusivas. La teoría del ajuste laboral sugiere que la motivación y la satisfacción laboral de los empleados dependen del ajuste entre sus necesidades y cualidades y las características del puesto de trabajo y de la organización⁴.

Un desajuste entre las características individuales y el entorno laboral puede provocar baja motivación. La teoría del ajuste laboral propone que:

- El diseño del puesto laboral puede hacer que un empleado se vea motivado y retado, pero no conseguir los mismos efectos en otro trabajador. Por ejemplo, un trabajador con una minusvalía psíquica puede encontrar motivador un trabajo repetitivo en un restaurante de comida rápida, pero un licenciado universitario puede considerar que este trabajo es muy aburrido.
- No todos los empleados quieren verse implicados en la toma de decisiones. Los empleados con poca motivación para participar pueden adaptarse mal a un

⁴ Kaplan, A. (1 de abril de 2005). Virtually possible: Treating and preventing psychiatric wounds of war. *Psychiatric Times*, 1.

equipo autogestionado porque pueden resistirse a dirigir a otros miembros del equipo y a aceptar la responsabilidad de las decisiones del equipo.

7.3.4.1.3. Teoría del establecimiento de objetivos.

La teoría del establecimiento de objetivos, desarrollada por Edwin Locke, sugiere que los objetivos del empleado permiten explicar la motivación y el rendimiento laboral. El planteamiento es el siguiente

- Dado que la motivación es un comportamiento dirigido a objetivos, los objetivos claros y difíciles tendrán como resultado una mayor motivación para el empleado que aquellos objetivos fáciles y ambiguos.
- Los empleados estarán más motivados para rendir cuando tienen objetivos claros y específicos.
- Los empleados estarán más motivados para lograr objetivos difíciles. Por supuesto, los objetivos deben ser alcanzables.
- En algunos casos, aunque no en todos, la participación de los empleados en el establecimiento de los objetivos es más motivadora que si los objetivos son establecidos por los directivos. Los directivos pueden establecer objetivos creando equipos autogestionados que acepten la responsabilidad de establecer sus propios objetivos.
- Los empleados que reciben con frecuencia una retroalimentación sobre los progresos que están teniendo para alcanzar sus objetivos pueden tener un mayor grado de motivación y de rendimiento que los empleados que no reciben esa información o la reciben con poca frecuencia.

7.3.4.1.4. Teoría de las características del trabajo

Esta teoría afirma que los empleados estarán más motivados y más satisfechos cuando el trabajo tenga determinadas características esenciales que contribuyan a crear las condiciones que permitan experimentar estados psicológicos críticos relacionados con resultados laborales beneficiosos, incluyendo una gran motivación laboral. La fortaleza de este vínculo entre características del trabajo, estados psicológicos y rendimiento laboral está determinada por la intensidad de la necesidad de crecimiento individual del empleado.

Existen cinco características esenciales del trabajo que activan tres estados psicológicos críticos. Las características esenciales del empleo son las siguientes:

- Variedad en la cualificación. El grado en que un trabajo requiere que una persona haga cosas distintas y utilice diversas cualidades, habilidades y talentos.
- Identidad de la tarea. El grado en que una persona puede hacer el trabajo de principio a fin con un resultado visible.
- Relevancia de la tarea. El grado en que el trabajo tiene un impacto significativo sobre los demás, tanto de dentro como de fuera de la organización.

- Autonomía. La cantidad de libertad, independencia y discreción que el empleado ha de tener en áreas tales como la programación del trabajo, la toma de decisiones o la decisión de cómo realizar el trabajo.
- Retroalimentación. El grado en que el trabajo ofrece al empleado una información clara y directa sobre su rendimiento y sus resultados.

7.3.5. EL DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO Y EL ANÁLISIS DE LA TAREA

Todas las teorías de la motivación de los empleados sugieren que los trabajos pueden diseñarse de tal manera que aumenten los rendimientos y la motivación. El diseño del trabajo es el proceso mediante el cual se organiza el trabajo en las tareas necesarias para realizarlo.

La descripción de puestos de trabajo (DPT) es la base de los distintos procesos de RRHH según Alles (2012) si los colocáramos en una pirámide la base serían las DPT, luego la formación y selección, compensaciones, desempeño más arriba y la punta de la pirámide serían las carreras.

El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

Según Alles (2012) los pasos para realizar una descripción de puestos exitosa incluye tres momentos:

1. Entrevista de relevamiento
2. Confirmación de la información obtenida
3. Descripción del puesto propiamente dicha

Para entender el concepto de puesto de trabajo se debe tener en cuenta que una tarea es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del puesto y el puesto es la posición ubicada dentro de la organización.

Para realizar el análisis de puestos se necesita la siguiente información previa:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de rendimiento.
- Maquinas u otros elementos necesarios.
- Condiciones laborales o contexto de la posición.
- Requerimientos de personalidad.

Al realizar el análisis y la descripción de puestos debe quedar clara la siguiente información:

- Indicar tareas, responsabilidades y deberes del puesto
- Identificar qué se hace, por qué se hace, dónde se hace y cómo se hace.
- Identificar cuáles son los puestos de la organización
- Definir la relación entre cada puesto y los objetivos de la organización

- Definir el punto de referencia para medir las competencias reales vs las deseadas

Según Alles (2012) existen 4 métodos básicos para reunir información: Observación directa, entrevista, cuestionario, mixta.

- **Observación directa:** en los casos más simples el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve sin la participación directa del empleado
- **Entrevista:** pueden ser individuales, grupales o con uno o más supervisores, lo que se busca es el propósito general del puesto y los principales deberes del puesto. Los entrevistados comúnmente describen lo que hacen sin discernir su importancia por eso se debe tener claro las tareas prioritarias para una descripción más adecuada.
- **Cuestionario:** los empleados diligencian información escrito, muy similar a las preguntas que se harían en las entrevistas la diferencia es que bien administrado es un método menos costoso, que puede obtener más información.
- **Mixta:** este método combina al menos dos de las anteriores herramientas.

Al finalizar la recopilación de la información para la DPT, se recomienda el siguiente orden de redacción Alles (2012):

- Identificación del puesto
- Resumen del puesto
- Relaciones
- Responsabilidades y deberes
- Autoridad
- Criterios de desempeño
- Condiciones de trabajo y ambiente
- Otras observaciones.

7.3.6. TÉCNICAS DEL ANÁLISIS DE TRABAJO:

En la siguiente tabla se presenta un resumen de los diferentes métodos para llevar a cabo el análisis del trabajo:

TABLA 2. LAS TÉCNICAS DEL ANÁLISIS DEL TRABAJO

No.	TECNICA	EMPLEADOS	METODO RECOPILACION DATOS	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN
1	Análisis del inventario de trabajo	Gran número de trabajadores	Cuestionario	Clasificación de tareas	Las tareas se clasifican en función del trabajador, usando características tales como la importancia de la tarea o el tiempo empleado en realizarla.
2	Técnica de las incidencias críticas	Cualquiera	Entrevista	Descripción de comportamientos	Para cada dimensión del trabajo, se identifican los incidentes de comportamiento que son malos para un rendimiento excelente.
3	Cuestionario del análisis de posiciones (CAP)	Cualquiera	Cuestionario	Clasificación de 194 elementos de trabajo	Los elementos se clasifican según seis escalas (por ejemplo, grado de utilización, importancia del trabajo). Se analizan por computador
4	Análisis del trabajo funcional (ATF)	Cualquiera	Entrevista de grupo / Cuestionario	Clasificación del trabajador y su relación con la gente, los datos y las cosas.	Se generan definiciones de los trabajos y se presentan a los involucrados para que cualifiquen dimensiones tales como la frecuencia y la importancia.
5	Análisis de métodos (estudio de movimientos)	Manufacturas	Observación	Tiempo por unidad de trabajo	Medio sistemático para determinar el tiempo estándar de diversas tareas laborales. Basado en la información y cronometraje de las tareas.
6	Análisis del trabajo orientado por líneas directrices	Cualquiera	Entrevista	Calificación y conocimientos necesarios	Los involucrados en un trabajo identifican las obligaciones así como los conocimientos, cualificación, habilidades físicas y otras características necesarias para realizar el trabajo.
7	Cuestionario de descripción de la posición directiva	Dirección	Cuestionario	Lista de 197 elementos	Los directivos comprueban cuestiones descriptivas de sus responsabilidades.
8	Plan Hay	Dirección	Entrevista	Impacto del trabajo sobre la organización	Se entrevista a los directivos en relación con su responsabilidad. Las respuestas se analizan en función de cuatro dimensiones: objetivos, naturaleza, alcance y responsabilidad

Fuente: Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R. (2008). *Gestión De Recursos Humanos* (5ta.Ed.). Madrid. Editorial Pearson Educación, S.A.

7.4. CONTRATACIÓN

Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal y las descripciones de los puestos de trabajo necesita contratar a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles. El proceso de contratación se compone principalmente de tres elementos: reclutamiento, selección y socialización.

El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto.

La selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto.

La socialización implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán. La socialización puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa o uno que se siente miembro de un equipo.

Cada paso del proceso de contratación –reclutamiento, selección y socialización– debe gestionarse con cuidado. Se analizan cada uno a continuación.

7.4.1. RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento es realmente una actividad de venta. Su cliente cuando está intentando vender el puesto es un candidato cualificado.

Fuentes de reclutamiento

Existen diversas fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones. Las más importantes son:

- **Empleados actuales.** Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar.
- **Referencias de los empleados actuales.** Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias dadas por los empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad.
- **Antiguos empleados.** Una empresa podría decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Normalmente, estas personas fueron despedidas, aunque también podrían ser trabajadores estacionales.
- **Anuncios en prensa y radio.** Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).
- **Anuncios en Internet y en páginas web especializadas.** Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden dar resultado más rápido que los anuncios de periódicos.

7.4.2. SELECCIÓN

Muchas empresas han utilizado con éxito las diversas herramientas de selección para contratar a empleados superiores a la media, que han contribuido en gran medida a los resultados de la empresa, sin embargo, para un creciente número de organizaciones el enfoque tradicional de selección podría no ser suficiente. En muchas empresas, las actividades y las decisiones están descentralizadas y los trabajadores trabajan en equipos multi-funcionales. En estas situaciones, las habilidades de los candidatos en el trabajo (medidas por las pruebas de selección) podrían no ser tan importantes como su capacidad para trabajar en un entorno de alta participación y responsabilidad. Por ello, algunas empresas han estado buscando la manera de medir el grado de “ajuste” entre los candidatos a un trabajo y la organización.

A continuación se presentan las herramientas de selección actuales utilizadas para identificar el rendimiento en el trabajo y contar con instrumentos para la toma de decisiones a la hora de contratar empleados. Cada uno de estos métodos tiene ventajas e inconvenientes.

- **Cartas de recomendación.** La consideración del contenido de las cartas de recomendación, más que el grado en que son positivas, puede aumentar la validez de esta herramienta de selección⁴². La valoración se hace en función de los rasgos de personalidad del candidato según la persona que dirige la carta.
- **Impresos de solicitud.** Es utilizado principalmente para puestos de nivel básico. Estas solicitudes normalmente piden información sobre trabajos anteriores y la situación laboral actual. Además los candidatos contestan a una serie de preguntas sobre sus antecedentes, experiencias y preferencias.
- **Test de capacidad.** Diversas pruebas miden una amplia gama de capacidades, desde la verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción. Los test de capacidad cognitiva miden la capacidad de un candidato en un área determinada, como las matemáticas, y son predictores válidos del rendimiento en el trabajo cuando las capacidades medidas se basan en el análisis de puestos.
- **Test de honestidad.** Una empresa típica pierde aproximadamente el seis por ciento de sus ingresos anuales debido a robos de los empleados. Los test de integridad permiten identificar el grado de probabilidad en que los candidatos a un puesto de trabajo se vean implicados en robos y otros comportamientos indeseables.
- **Entrevistas.** Esta es probablemente la herramienta de selección más común, pero a menudo ha sido criticada por su escasa fiabilidad y reducida validez. Innumerables estudios han demostrado que los entrevistadores no están de acuerdo en sus valoraciones de los candidatos. Otras críticas incluyen las limitaciones del juicio humano y los sesgos de cada entrevistador.
- **Comprobación de referencias.** Uno de los mejores métodos para predecir el éxito futuro de los posibles empleados consiste en comprobar su historial laboral anterior.

- **Análisis grafológico.** La grafología permite evaluar la personalidad y otras características individuales, se utiliza de forma habitual para evaluar candidatos a puestos en Europa, origen de esta técnica. El análisis puede implicar la valoración de más de 300 aspectos distintos de la escritura, incluyendo la pendiente de las letras, la altura a la que se cruza la letra t y la presión ejercida al escribir.

Las organizaciones utilizan a menudo una combinación de los anteriores métodos según los niveles de cargo que necesiten cubrir con una vacante. Por lo general siempre se componen de tres aspectos clave: su rendimiento pasado, la evaluación con pruebas psicotécnicas y una entrevista con quien será su superior.

7.4.3. SOCIALIZACIÓN

La socialización organizacional hace referencia al amplio proceso en el cual los colaboradores adquieren progresivamente las actitudes, comportamientos, valores y las representaciones sociales que les permiten incorporarse al mundo laboral y desarrollar actividades productivas dentro de la sociedad.

Al aceptar la persona las normas de la organización se podrá conseguir asegurar el pronóstico y la prevención. Así como, incrementar el nivel de las realizaciones y de satisfacción. Por último reduce el nivel de ansiedad de los nuevos empleados. Para lograr la socialización organizacional hay un proceso por el cual está formado por tres etapas que son la socialización anticipada, la segunda etapa que es el encuentro, y la tercera es el cambio y adquisición.

El proceso de socialización organizacional está terminado cuando el nuevo miembro se siente a gusto con la organización y su puesto, cuando se ha aceptado las normas y valores de la organización. Para ayudar en la socialización organizacional, se encuentran varios conceptos inmersos los cuales facilitan que este proceso se lleve a cabo de forma óptima y eficiente, los cuales son:

- Inducción.
- Orientación y
- Mantención.

Estos tres pasos constituyen el proceso para lograr la socialización de los nuevos integrantes de la organización o empresa, es decir es un ajuste al comportamiento de ellos y al grupo de trabajo, permitiendo la integración de un nuevo miembro en la empresa u organización de manera que su incorporación no sea traumática.

7.5. EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La **evaluación del desempeño** implica la *identificación, medida y gestión* del rendimiento de las personas de una organización.

La **identificación** significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo. La **medición**, punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables. La **gestión** es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación, es aquí donde se adopta una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

Según Gómez-Mejía, 2008, las organizaciones suelen realizar evaluaciones con fines *administrativos* y/o de *desarrollo*. Las evaluaciones del desempeño se utilizan administrativamente siempre que son la base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un empleado, considerando como tales las promociones, los despidos y las recompensas, entre otras. Las evaluaciones con fines de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje.

La mayoría de las organizaciones reconoce que los empleados influyen en el rendimiento de manera importante y no aleatoria. Sin embargo, para mantener y mejorar su rendimiento, los empleados necesitan ser evaluados e informados.

7.5.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE DESEMPEÑO

El primer paso del proceso de evaluación del desempeño consiste en identificar qué es lo que hay que medir. Los expertos en gestión apuntan la idea de que lo que se mide debería estar vinculado directamente con lo que la empresa intenta alcanzar, porque la medida debería ser vista como una herramienta de la dirección, no como un ejercicio de medida. Muchas organizaciones están ahora identificando dimensiones de desempeño basadas en sus objetivos estratégicos.

Un enfoque cada vez más popular para identificar las dimensiones de desempeño se centra en las **competencias**, las características observables que las personas aportan para desempeñar su puesto con éxito. El conjunto de competencias asociado con el puesto de trabajo es a menudo denominado el **modelo de competencias**.

7.5.2. MEDIDA DEL DESEMPEÑO

Para medir el desempeño de un empleado, los directivos pueden asignarle una cuantificación o una cualificación del tipo “excelente”, “bueno”, “normal” o “malo”. A menudo resulta difícil cuantificar las dimensiones del rendimiento. Por ejemplo, la “creatividad” podría ser una parte importante del trabajo de un creativo de publicidad.

Pero, ¿cómo se mide con exactitud la creatividad: por el número de anuncios imaginativos al año, por el número de anuncios que ganan un premio de la industria o siguiendo otro criterio? Situaciones como éstas son las que se plantean resolver para lograr evaluar el rendimiento de un empleado.

7.5.2.1. Herramientas de Medición

Hoy en día se cuenta con una amplia gama de formatos para elegir. Estos formatos pueden ser clasificados de dos formas:

- según el tipo de juicio que se requiere (relativo o absoluto) y
- según en qué se centra la medición (rasgos de personalidad, comportamientos o resultados).

Los sistemas de evaluación que parten de un **juicio relativo** piden a los supervisores que comparen el rendimiento de los empleados con el de otros empleados que realizan las mismas tareas. Los sistemas de clasificación en términos relativos tienen la ventaja de obligar a los supervisores a distinguir entre los distintos trabajadores. En ausencia de este sistema, muchos supervisores tienden a clasificar a todos por igual, lo que destruye el valor del sistema de evaluación.

A diferencia de los formatos de evaluación mediante juicios relativos, los formatos de **juicios absolutos** piden a los supervisores que hagan juicios sobre el rendimiento de un empleado a partir, únicamente, de estándares de rendimiento. No se hacen comparaciones con el rendimiento de los demás trabajadores. Normalmente, las dimensiones del rendimiento consideradas relevantes para el trabajo aparecen en una lista en el formulario de evaluación, y se pide al directivo que clasifique al empleado en cada dimensión.

7.5.2.2. La Entrevista De Evaluación

Cuando se ha finalizado la calificación del rendimiento, el supervisor suele realizar una entrevista con el trabajador para informarle sobre su rendimiento –una de las partes más importantes del proceso de evaluación–. Muchos directivos evaden la evaluación del desempeño, sobre todo cuando no tienen buenas noticias que comunicar. El departamento de RRHH o un grupo externo, pueden ayudar a los directivos ofreciéndoles formación para realizar entrevistas, proporcionándoles ejercicios de simulación y aconsejándoles sobre situaciones difíciles para resolver.

La revisión del rendimiento se separa a veces en dos sesiones: una para analizar el rendimiento y la otra para discutir el salario. La lógica subyacente a este sistema parte de dos supuestos. El primero, los directivos no pueden simultáneamente dar apoyo y ser jueces. De esta forma, se pretende que el directivo desempeñe el papel de dar apoyo, durante la reunión destinada a desarrollar el rendimiento, y el papel de juez durante la reunión destinada a determinar el salario. Segundo, cuando se juntan las discusiones sobre el rendimiento y el salario, los empleados probablemente no

prestarán atención a la información que se les está dando sobre su rendimiento porque su interés se centrará en las decisiones salariales.

7.5.3. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La gestión eficaz del rendimiento de los RRHH en las organizaciones exige algo más que unos informes formales y calificaciones anuales. El proceso de evaluación completo incluye relaciones cotidianas informales entre los directivos y los trabajadores, así como entrevistas formales cara a cara.

Puesto que las entrevistas formales de evaluación suelen realizarse una vez al año, es posible que no siempre tengan un efecto significativo y duradero sobre el rendimiento del trabajador. Mucho más importante que la entrevista anual es la gestión cotidiana e informal del rendimiento. Los supervisores que gestionan eficazmente el rendimiento suelen compartir cuatro características:

- Analizan las causas de los problemas de rendimiento.
- Prestan atención a las causas de los problemas.
- Desarrollan un plan de acción y capacitan a los trabajadores para alcanzar una solución.
- Orientan la comunicación hacia el rendimiento e informan sobre el mismo de forma eficaz.

Cada una de estas características resulta fundamental para mejorar y mantener el rendimiento.

7.6. FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES

La **formación** normalmente se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas para acompañar el mejoramiento de deficiencias en su rendimiento. Por ejemplo, un nuevo equipo puede exigir que los trabajadores aprendan nuevas formas de hacer el trabajo, o un trabajador puede no entender correctamente un proceso laboral. En ambos casos, se puede utilizar la formación para corregir el déficit de habilidades. Por el contrario, el **desarrollo** (que se presenta en el ítem 6) es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro.

En la formación, la atención se centra únicamente en el trabajo actual; mientras que en el desarrollo, se centra tanto en el trabajo actual como en los trabajos que el empleado tendrá que realizar en el futuro. La formación se realiza para los empleados individuales, mientras que el desarrollo alcanza a todo el grupo de trabajo o toda la organización. Es decir, la formación es específica al trabajo y se centra en el déficit y problemas de rendimiento particulares. En cambio, el desarrollo se preocupa de las habilidades y versatilidad de los trabajadores. La formación tiende a centrarse en las necesidades inmediatas de la organización y el desarrollo en las necesidades a largo

plazo. El objetivo de la formación es el de mejorar muy rápidamente el rendimiento de los trabajadores, mientras que el objetivo del desarrollo es un enriquecimiento general de los RRHH de la organización. La formación influye mucho sobre los niveles de rendimiento actuales, mientras que el desarrollo rinde a largo plazo al permitir tener RRHH más flexibles y capacitados.

Diseñar un programa de formación eficaz es más un arte que una ciencia, pues no se ha demostrado que exista un único tipo de formación más eficaz. Por ejemplo, que una cultura organizativa facilite el cambio, el aprendizaje y la mejora puede ser un determinante más importante del éxito de un programa de formación que cualquier aspecto del programa mismo. Los participantes que ven la formación únicamente como un día fuera del lugar de trabajo seguramente no aprovecharán demasiado esta experiencia.

Una formación pobre, inapropiada o inadecuada puede ser fuente de frustración para todos los implicados. Para maximizar los beneficios de la formación, los directivos deben supervisar de cerca el proceso de formación. El proceso de formación consta de tres etapas: (1) valoración de las necesidades, (2) desarrollo e implantación de la formación y (3) evaluación.

La *etapa de valoración de las necesidades* implica la identificación de los problemas o necesidades que debe resolver la formación. En la *etapa de desarrollo e implantación*, se diseña el tipo de formación más adecuado y se ofrece a los trabajadores. En la *etapa de evaluación*, se valora la eficacia del programa de formación.

En las grandes organizaciones, las encuestas de los trabajadores y la participación de los directivos son muy importantes para determinar qué formación es necesaria (etapa 1), pero la formación de hecho (etapa 2) normalmente la imparte un departamento de formación de la propia organización o un agente externo. Una vez completado el programa de formación, los directivos suelen tener que determinar si la formación ha sido útil (etapa 3). En las pequeñas empresas, el director puede ser responsable de todo el proceso, aunque se pueden utilizar también fuentes externas para dar formación.

7.6.1. VALORACIÓN DE NECESIDADES

El objetivo general de la etapa de valoración consiste en determinar si se necesita un programa de formación y, en caso afirmativo, en ofrecer la información necesaria para diseñarlo. La valoración de necesidades incluye tres niveles de análisis: organización, tareas y personas.

El *análisis de la organización* está centrado en factores genéricos como la cultura de la organización, su misión, el clima de la organización, los objetivos a corto y largo plazo y su estructura. El objetivo consiste en identificar tanto las necesidades generales de la organización como el nivel de formación. En este aspecto se analiza el entorno, el cual podría indicar una carencia de trabajadores cualificados y cambios en la tecnología. La formación puede permitir a la organización afrontar estos retos. De forma similar, los

valores pueden ser la razón de ser del modo de actuar de una organización. Los empleados deberían comprender estos valores y tener las habilidades para trabajar con ellos. En resumen, la valoración de necesidades a nivel de la organización analiza las influencias externas y la dirección y principios de la Organización para determinar si es necesaria la formación.

El *análisis de las tareas* consiste en un análisis del puesto de trabajo. Un análisis del trabajo, cuidadoso y reciente, debería proporcionar toda la información necesaria para comprender los requisitos del trabajo. Estas obligaciones y tareas se utilizan para identificar los conocimientos, habilidades y aptitudes. Estos aspectos fueron explicados en el ítem 2 del marco de referencia.

El *análisis de las personas* determina qué empleados necesitan formación analizando cómo realizan las tareas en sus puestos de trabajo. Con frecuencia, el análisis de las personas implica analizar las calificaciones del rendimiento de los trabajadores y después identificar a los trabajadores, o grupos de trabajadores, que muestran deficiencias en determinadas habilidades.

7.6.2. OBJETIVOS PARA LA FORMACIÓN

Para que un programa de formación tenga éxito debe tener objetivos claros y realistas, deben ser cuantificables y tener un período de tiempo establecido para revisión, además guiarán el contenido del programa y determinarán los criterios por los que debe evaluarse su eficacia. Por ejemplo, la dirección no puede esperar, siendo realista, que una sesión de formación haga de todos los trabajadores expertos informáticos. Esta expectativa garantiza el fracaso, porque el objetivo es inalcanzable.

A no ser que los objetivos estén claramente definidos antes de iniciar los programas de formación, la organización probablemente descubra que está formando a empleados por razones erróneas y con fines equivocados. Por ejemplo, si el objetivo consiste en mejorar habilidades específicas, la formación debe dirigirse a estas áreas.

7.6.3. ETAPA DE FORMACIÓN E IMPLANTACIÓN

El programa de formación resultante de la etapa de valoración debería ser una respuesta directa a la necesidad o al problema de la organización. La formación puede diferir en cuanto a la localización del programa, la presentación y el tipo de formación.

La formación se puede realizar en el lugar de trabajo o fuera de él. En el planteamiento, muy común, de formación en el puesto de trabajo (FPT), la persona que recibe la formación trabaja en las instalaciones laborales, normalmente bajo las directrices de un trabajador experimentado, un supervisor o un profesor. La rotación, la formación en prácticas y las prácticas en empresas son tres modalidades de FPT:

- La *rotación* permite a los empleados adquirir experiencia en distintos puestos de trabajo, muy bien delimitados, en la organización. A menudo se utiliza para que los futuros directivos conozcan bien todos los puestos.

- La *formación en prácticas* son programas de FPT asociados normalmente con la artesanía y deriva de la práctica medieval de permitir a un joven aprendiz aprender de un trabajador cualificado. En Europa, la formación en prácticas sigue siendo una de las principales formas que tienen los jóvenes de obtener un puesto cualificado.
- Las prácticas en empresas son una ruta a seguir para puestos directivos en toda una gama de campos laborales. Las prácticas en empresas constituyen una oportunidad para los estudiantes de educación superior de obtener una experiencia laboral real.

La *formación fuera del lugar de trabajo* es una buena alternativa a la FPT. Los ejemplos comunes de este tipo de formación son los cursos formales, las simulaciones y los ejercicios de representación de papeles (*juego de roles*). Una de las ventajas de este tipo de formación es que permite que los empleados reciban períodos de estudio prolongados sin interrupciones. Otra ventaja es que el aula puede fomentar el aprendizaje y la retención porque evita las distracciones e interrupciones que se producen frecuentemente en el entorno de la FPT. La gran desventaja de la formación fuera del lugar de trabajo es que lo que se ha aprendido puede no ser aplicable en el trabajo. Además, si los empleados consideran que la formación fuera del lugar de trabajo es una oportunidad para disfrutar de un descanso del trabajo, probablemente no aprenderán demasiado.

7.6.4. EVALUACION DE LA EFICACIA DE LA FORMACIÓN

Durante la etapa de evaluación del proceso de formación se valora la eficacia del programa de formación. Las empresas pueden valorar esta eficacia en términos monetarios o no monetarios. Independientemente de cómo la valoren, la formación debería juzgarse en función de que se resuelvan las necesidades que se tenían que resolver. Por ejemplo, un negocio puede evaluar su programa de formación diseñado para mejorar la eficiencia de sus trabajadores evaluando los efectos sobre la productividad, pero no en función de la satisfacción de los empleados.

Muy frecuentemente se subestima la etapa de evaluación del proceso de formación. Esto es lo mismo que hacer una inversión sin ni siquiera determinar jamás si se obtiene un rendimiento. Para calcular el rendimiento de una inversión se requiere estudiar los costos y beneficios de la formación, esta información le permite a la alta dirección considerar los que no hay ninguna razón para seguir realizando esfuerzos en formación.

Existe un esquema de evaluación de cuatro niveles ampliamente aceptado en el área de formación. El nivel 1 se refiere a la *reacción* de las personas que han recibido la formación, y podría consistir en una escala de satisfacción que valore en qué medida están contentos con la formación. El nivel 2 se refiere a cuánto *aprenden* las personas que reciben la formación, y podría ser valorado con un ejercicio de habilidades. El nivel 3 se refiere al *comportamiento* de quienes reciben la formación, y podría ser medido por observadores de las operaciones en el trabajo. El nivel 4 se refiere a los *resultados*, que generalmente son valorados a través de la media financiera de rendimiento sobre la

inversión. Los resultados, el nivel más alto de medida en el esquema comentado, parece ser la manera más deseable de valorar el éxito de un programa de formación.

7.7. DESARROLLO PROFESIONAL

El desarrollo de la carrera profesional es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones. El campo del desarrollo profesional se ha enfocado a que las oportunidades y las trayectorias profesionales están menos estructuradas y son menos predecibles de lo que lo eran hace tres décadas. Lo que actualmente caracteriza al mundo empresarial ya no es la seguridad laboral o el desarrollo profesional en una sola organización, sino el cambio tecnológico y la reducción del tamaño empresarial.

Las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave para sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. En la era de la información, las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores que con su capacidad productiva. Puesto que el desarrollo profesional desempeña un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva, no puede ser un programa de baja prioridad que sólo se ofrezca durante los momentos de bonanza económica.

La creación de un programa de desarrollo profesional suele constar de tres fases: la fase de valoración, la fase de dirección y la fase de desarrollo.

7.7.1. FASE DE VALORACIÓN

La fase de valoración para el desarrollo profesional implica actividades que van desde la valoración propia hasta la valoración realizada por la organización. El objetivo de esta valoración, ya sea la del propio empleado o la de la organización, consiste en identificar las fortalezas y debilidades del empleado. Esta clarificación ayuda a los empleados a elegir una carrera que, desde un punto de vista realista, es alcanzable y se ajusta bien y permite determinar las debilidades que habrá que superar para lograr estos objetivos profesionales.

7.7.1. FASE DE DIRECCIÓN

La fase de dirección del desarrollo profesional implica determinar el tipo de carrera profesional que necesitan los empleados y los pasos que deben dar para alcanzar sus objetivos profesionales. Una correcta dirección exige una precisa comprensión de la posición actual del empleado. A no ser que la fase de dirección parta de una exhaustiva valoración de la posición actual, los objetivos y pasos identificados pueden ser inadecuados. El modelo de competencias puede resultar más útil para el desarrollo profesional si se centra en el tipo de papel que desea la persona. La fase de dirección, representada por las competencias, debería partir de una valoración cuidadosa de lo que se necesita en la profesión.

La fase de dirección, representada por las competencias, debería partir de una valoración cuidadosa de lo que se necesita en la profesión. Además, la dirección del desarrollo profesional no debería ser un esfuerzo aislado. Para que el desarrollo profesional se haga eficazmente, debe integrarse en otros esfuerzos de GRH, como la contratación, la evaluación del desempeño y la formación.

7.7.2. FASE DE DESARROLLO

La fase de desarrollo implica emprender acciones para crear y mejorar las habilidades necesarias para prepararse para futuras oportunidades laborales, intenta fomentar este crecimiento y esta mejora personal.

Los programas de desarrollo más comunes que ofrecen las organizaciones son los programas de mentoring, coaching, rotación laboral y apoyo en tutorías.

El **mentoring** es una relación entre dos trabajadores, uno de los cuales tiene experiencia y el otro no, orientada al desarrollo. Estas relaciones pueden tener lugar en todos los niveles y en todas las áreas de la organización, normalmente se asesora, se modela, se comparten los contactos y se ofrece apoyo.

El **coaching** de los empleados consiste en hacer reuniones continuadas, a veces espontáneas, entre los directivos y sus empleados para discutir los objetivos y el desarrollo profesional del empleado. La cooperación con los empleados para revelar y poner en práctica sus objetivos profesionales fomenta la productividad y puede facilitar el avance del propio directivo. En las organizaciones actuales, más planas, los directivos tienen a más gente a su mando y menos tiempo para ayudar al desarrollo de cada empleado. Muchos directivos podrían sentirse más cómodos trabajando en sus tareas y creer que carecen de las habilidades necesarias para ser un entrenador eficaz, además consideran que su papel es el de dar respuestas, señalar debilidades, diagnosticar problemas y resolverlos.

La **Rotación en el trabajo** implica la asignación de los empleados a diversos trabajos de forma que puedan adquirir una base más amplia de habilidades. Una experiencia laboral más amplia da a los trabajadores más flexibilidad para elegir una trayectoria profesional. Y los empleados pueden obtener una experiencia más profunda y más flexible mediante la formación en diversas funciones.

Las organizaciones ofrecen **programas de tutorías** para respaldar la educación y el desarrollo de sus empleados. Las tutorías y otros costos de los programas educativos (seminarios, talleres y programas de formación continua y de formación profesional) podrían ser pagados por la empresa total, parcialmente o en función del rendimiento que se haya tenido en el programa.

8. DISEÑO METODOLOGICO

8.1. REVISION BIBLIOGRAFICA Y APLICABILIDAD

En esta fase el objetivo es revisar el marco de referencia y determinar la aplicabilidad de los conceptos más simples, de mayor impacto y de menor costo a implementar ya que la documentación con que cuenta la fundación es muy básica y aunque este casi todo por hacer debemos priorizar.

8.2. DISEÑO Y DESARROLLO

Esta fase tiene como objetivo el diseño conceptual de los procesos críticos de gestión del recurso humano con sus áreas claves de contratación, formación y evaluación, generando los medios y enlaces necesarios con las otras áreas de la compañía. Se diseñaran las descripciones de puesto de trabajo como punto de partida del área de recursos humanos para entender los flujos de trabajo y los perfiles de los cargos.

8.3. INSTRUCTIVOS Y CIERRE

Esta fase tiene como objetivo elaborar los instructivos de cada proceso crítico de Recursos Humanos para la Fundación Descubrámonos y que queden consignados en documentos claros y manejables para la organización. Toda la información se consignará en el documento final para ser consultada, aplicada, y mejorada de ser necesario en estudios subsiguientes.

9. DESARROLLO

9.1. PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Desde los inicios de la era industrial una de las preocupaciones de la teoría administrativa era como lograr mejorar continuamente. En los años 50 fue Edward Deming quien le dio más énfasis a esta necesidad con la adecuación del ciclo PHVA (planear hacer verificar y actuar) se empezaron a categorizar las actividades de dirección, operación y evaluación las categorías permiten el mejoramiento de una organización.

En la administración moderna y en la mayoría de las organizaciones que implementan un sistema de gestión de calidad se toma este principio como base y se clasifican los procesos en visionales o de dirección, misionales o de operación, de soporte o de administración. Se analizará las actividades de la Fundación Descubrámonos desde esta óptica y a continuación se presenta una tabla donde después de recopilar se clasifica la información en estas tres categorías.

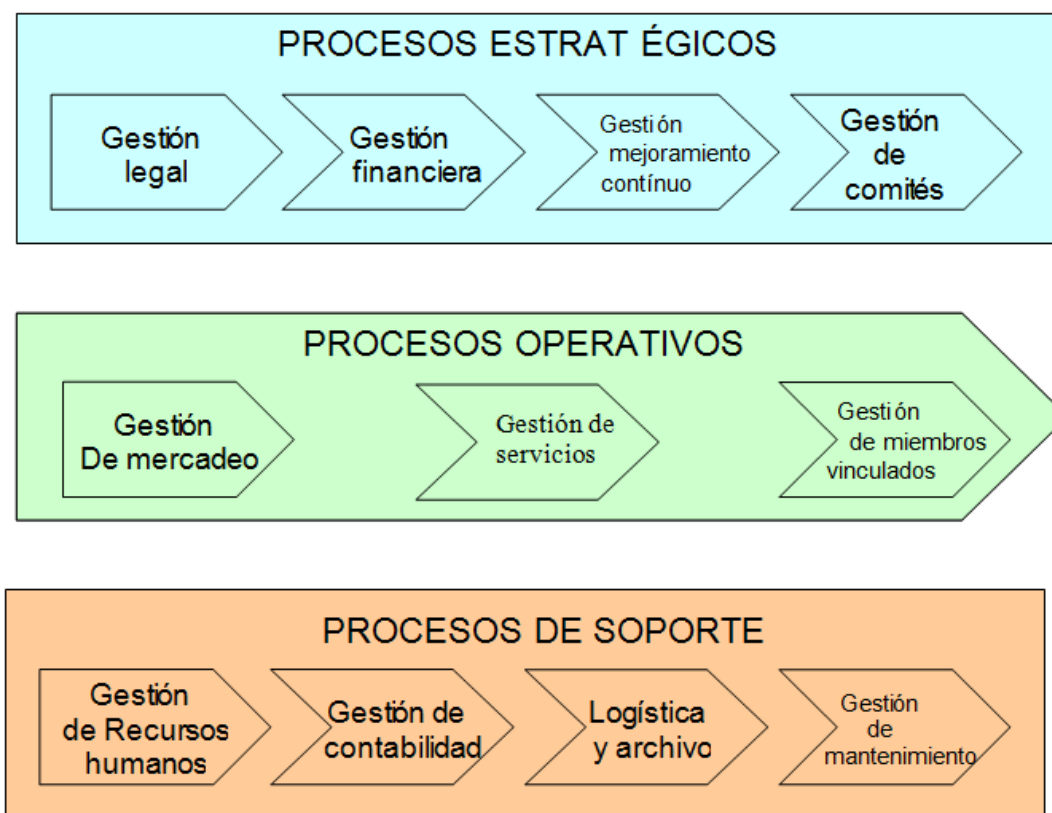
Tabla 3. Resumen de actividades en la fundación descubrámonos

ACTIVIDADES DE DIRECCION	ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	ACTIVIDADES ADMINISTRACION
Creación de nuevos servicios	Atención a clientes	Contabilidad
Creación de proyectos	Diagnostico	Suministro de recursos materiales
Planeación a largo plazo	Intervención	Suministro de recurso humano
Cumplimiento de aspectos legales	Formación	Archivo de documentos del servicio
Creación de presupuesto	Informes de graduación	Almacén de materiales
Organización de programación anual de servicios	Entrega de materiales para el servicio a los clientes	Mantenimiento a la infraestructura
Revisión de ejecución de presupuesto	Orientación y acompañamiento a servicio	Realizar logística del servicio
Auditoria y mejoramiento continuo		Contratación personal y nomina

Fuente: Autor.

Al realizar un análisis de las actividades y después de clasificarlas en conjunto con la dirección y los líderes de la fundación se determinó el siguiente mapa de procesos:

Figura 4. Mapa de procesos de la Fundación descubrámonos.



Fuente: Autor

Por el tamaño de la fundación y su perspectiva de crecimiento se considera el proceso de recursos humanos como un proceso de soporte en su realidad actual, puede que en subsiguientes evaluaciones como parte del mejoramiento continuo se determine como un proceso visional. Para esbozar donde quedaron las actividades se presenta esta tabla resumen.

Tabla 4. Categorización por procesos de las actividades

<i>PROCESO</i>	<i>ACTIVIDADES DE DIRECCION</i>	<i>PROCESO</i>	<i>ACTIVIDADES DE OPERACION</i>	<i>PROCESO</i>	<i>ACTIVIDADES ADMINISTRACION</i>
COMITÉS	Creación de nuevos servicios	MIEMBROS VINCULADOS	Atención a clientes	CONTABILIDAD	Contabilidad
COMITÉS	Creación de proyectos	SERVICIOS	diagnostico	LOGISTICA Y ARCHIVO	Suministro de recursos materiales
MEJORAMIENTO CONTINUO	Planeación a largo plazo	SERVICIOS	Intervención	RECURSOS HUMANOS	Suministro de recurso humano
LEGAL	Cumplimiento de aspectos legales	SERVICIOS	Formación	LOGISTICA Y ARCHIVO	Archivo de documentos del servicio

FINANCIERA	Creación de presupuesto	SERVICIOS	Informes de graduación	LOGISTICA Y ARCHIVOS	Almacén de materiales
MEJORAMIENTO CONTINUO Y LOGISTICA	Organización de programación anual de servicios	LOGISTICA Y ARCHIVO	Entrega de materiales para el servicio a los clientes	MANTENIMIENTO	Mantenimiento a la infraestructura
FINANCIERA	Revisión de ejecución de presupuesto	MIEMBROS VINCULADOS	Orientación y acompañamiento a servicio	LOGISTICA Y ARCHIVO	Realizar logística del servicio
MEJORAMIENTO CONTINUO	Auditoria y mejoramiento continuo	MERCADEO	Consecución de nuevos clientes	Recursos humanos	Contratación personal y nomina

Fuente: Autor.

Este trabajo está enfocado al desarrollo del proceso de gestión de recurso por lo cual se dará mayor relevancia al esbozo de dicho de proceso y la estructura interna, los anteriores diseños se realizaron con el fin de facilitar la claridad en el alcance de dicho proceso y las responsabilidades en las descripciones de los puestos de trabajo. Para mayor especificidad se describe a continuación solo el proceso de gestión de recursos humanos:

Tabla 5. Proceso De Gestión De Recursos Humanos En La Fundación Descubrámonos

PROCESO GENERAL	PROCESOS CRITICOS INTERNOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	CONTRATACION	Reclutamiento
		Selección
		Socialización
	EVALUACION	Medición
		Mejora
		Evaluación
	FORMACIÓN	Valoración y objetivos
		Desarrollo de la formación
		Evaluación
	DESARROLLO	Valoración
		Dirección
		Desarrollo

Fuente: Autor.

El proceso de gestión de recursos humanos tiene como pilar fundamental la estructura jerárquica de la organización y además el plan de crecimiento ya que una estructura no puede quedar obsoleta en un año, para este trabajo se consideró critico diseñar los procesos de contratación, evaluación formación y desarrollo.

A continuación presentamos el análisis realizado en estos dos aspectos con respecto a la Fundación Descubrámonos

9.2. ESTRUCTURA JERARQUICA DE LA ORGANIZACIÓN

Como se consignó en los antecedentes la estructura actual no cuenta con un área dedicada a los recursos humanos 100% en la actualidad, el área que aparece como recursos se encarga de otros aspectos que se describen a continuación.

Al revisar las actividades de los cargos el área de recursos humanos está a cargo de dirigir el asesor legal, asesor de mejoramiento continuo, el asesor de proyectos, liderar el mercadeo todo debido a que la estructura contempla unos comités que quedan bajo la vigilancia de este recurso.

Recomendación.

Una recomendación de este trabajo debido a como se ha venido demostrando la relevancia del proceso de recursos humanos dejaríamos el cargo de líder de recurso humano solo con el proceso de gestión de recursos humanos al menos durante la implementación y estabilización y se crea un área de Comités.

Es decir para el área de comités se crean 3 cargos nuevos de los cuales solo uno tiene contrato pago, siguiendo con la política de la estructura de la fundación y como ellos consiguen que sus miembros aporten servicio social gratuito a la institución. En todo caso describiremos los 16 cargos con sus puestos de trabajo.

9.3. PLANIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN

Teniendo en cuenta la anterior recomendación se crea la demanda de 3 nuevos cargos la pregunta es si en los próximos años requieren un cargo específico adicional.

Las 3 acciones estratégicas más próximas contemplan:

- Consecución de recursos en entidades internacionales
- Construcción de una sede propia
- Mercadeo en redes sociales

Al analizar estas necesidades se determina que estas pueden ser lideradas desde los comités y al tener ahora un cargo específico en la dirección de este grupo de tareas se considera suficiente para los próximos años.

9.4. GESTION DE LOS FLUJOS DE TRABAJO Y DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO

9.4.1. TIPO DE ORGANIZACION

Según el marco de referencia analizado en puntos anteriores se puede definir a la fundación descubrámonos como una organización plana. Esto significa y recordemos el organigrama esbozado pocos niveles jerárquico en este caso específico 4 niveles donde de 15 personas 5 reportan al director dando un sentido de cercanía a este estilo.

9.4.2. TIPO DE EQUIPO

Los equipos en la fundación si se condensa según el marco de referencia se tienen dos tipos y a continuación se esboza cuales son:

- EQUIPOS POR OBJETIVO ESPECIFICO: se incluye en este grupo los comités y el equipo de recurso humano
- EQUIPOS POR OBJETIVOS GENERALES: se incluye en este grupo los equipos de recursos materiales, recursos financieros y el equipo de miembros vinculados

9.5. FLUJOS DE TRABAJO Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

Se revisó en entrevista con la dirección 3 aspectos:

- Listados de actividades realizadas por cada cargo
- Listado de actividades realizadas por la dirección sea de su responsabilidad o sea que la tenga temporalmente.
- Listado de actividades que otras organizaciones realizan y que tal vez no se enunciaron en los anteriores listados

El resultado que arrojó el análisis está consolidado en las siguientes tablas para cada área:

Tabla 6. Descripción De Las Actividades Críticas Del Área De Dirección.

AREA	DIRECCIÓN
PROCESO	Resumen de Actividades críticas
GESTION LEGAL	Revisar y hacer seguimiento al cumplimiento de normas inherentes a las fundaciones
	Revisar y hacer seguimiento al cumplimiento de normas sector salud y educativo
	Establecer y hacer seguimiento al cumplimiento de normas internas
GESTIÓN FINANCIERA	Elaborar presupuesto general de la fundación
	Elaborar plan de inversiones
	Controlar el presupuesto
GESTION MEJORAMIENTO CONTINUO	Revisar el mantenimiento al sistema de mejoramiento continuo
	Realizar auditorías programadas periódicas
	Realizar seguimiento a la capitalización de oportunidades de mejora
GESTION DE COMITÉS	Revisar las soluciones propuestas para las oportunidades de mejora que se convierten en proyectos
	Aprobar los proyectos a implementar resultantes del diseño
	Recibir los proyectos y las opciones de mejora
GESTION DE MERCADEO	Supervisar las campañas de mercadeo
	Supervisar el mantenimiento a fuerza de ventas

	Revisar el cierre de negocios y la captura nuevas oportunidades
GESTION DE SERVICIOS	Participar de la elaboración del plan de estudios
	Aprobar las guías de trabajo
	Elaborar y controlar las guías
	Revisar solicitudes de servicio acorde a presupuesto
	Encargarse de los servicios bajo su responsabilidad y supervisar los que no.
	Registrar y archivar evidencias del servicio a su cargo y supervisar los que no
GESTION DE MIEMBROS VINCULADOS	Planear la orientación
	Presentar la oferta de vinculación a comités
	Revisar reporte de miembros vinculados
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Revisar plan de contratación del recurso humano
	Supervisar el desarrollo del recurso humano
	Revisar las estrategias de mejora y retención del recurso humano
GESTION DE CONTABILIDAD	Revisar la ejecución del registro contable
	Revisar los informes contables
	Planear acciones de mejora y asignar responsables según el análisis contable
LOGISTICA Y ARCHIVO	Revisar listado de recursos materiales a adquirir y aprobar
	Auditar almacén y archivo.
	Realizar inventario periódico de almacén y archivo
GESTION DE MANTENIMIENTO	Revisar y aprobar plan de las necesidades de infraestructura
	Revisar y aprobar mejoras y mantenimiento a la infraestructura
	Revisar y aprobar adaptaciones a la infraestructura según temporadas

Fuente: Autor.

Tabla 7. Descripción de las actividades críticas de recursos materiales

AREA	RECURSOS MATERIALES
PROCESO	Resumen de Actividades críticas
GESTION LEGAL	Cumplir con normas de compras y ventas de la legislación comercial colombiana
	Elaborar presupuesto de materiales
GESTIÓN FINANCIERA	Elaborar necesidades de infraestructura para almacén
	Revisar solicitudes de otras áreas que afecten los recursos materiales
	Registrar información de oportunidades de mejora
GESTION MEJORAMIENTO CONTINUO	Realizar auditorías a su áreas y otras según asignación
	Hacer seguimiento y finalizar la capitalización de las oportunidades de mejora de su área

GESTION DE COMITÉS	Revisar presupuestos generados por los comités para validar recursos materiales
	Proporcionar materiales aprobados y disponibles
	Recibir información de oportunidades de mejora
GESTION DE MERCADEO	Proporcionar materiales aprobados y disponibles
	Recibir información de oportunidades de mejora
GESTION DE SERVICIOS	Proporcionar materiales aprobados y disponibles
	Recibir información de oportunidades de mejora
	Recibir solicitudes de bienes y servicios para la operación
	Garantizar el registro de información por parte de las otras áreas
GESTION DE MIEMBROS VINCULADOS	Recibir información de oportunidades de mejora
	Promover la donación de recursos materiales por parte de los miembros vinculados
	Proporcionar materiales aprobados y disponibles
	Recibir información de oportunidades de mejora
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Proporcionar materiales aprobados y disponibles
	Recibir información de oportunidades de mejora
GESTION DE CONTABILIDAD	Registrar compras y pagos
	Verificar cumplimiento de contratos y ordenes de servicios
	Generar informes de inventario y mejoras a dicho inventario
LOGISTICA Y ARCHIVO	Adquirir necesidades de recursos materiales
	Almacenar y archivar recursos materiales nuevos o usados
	Mantener el almacén y el archivo
GESTION DE MANTENIMIENTO	Planear las necesidades de infraestructura
	Realizar mejoras y mantenimiento a la infraestructura
	Desarrollar adaptaciones a la infraestructura según temporadas

Fuente: Autor.

Tabla 8. Descripción de las actividades críticas de recursos financieros

AREA	RECURSOS FINANCIEROS
PROCESO	Resumen de Actividades críticas
GESTION LEGAL	Cumplir normas y leyes de reporte de información contable y financiera
	Revisar el registro realizado por todas las áreas cumpliendo normatividad legal
	Mantenerse actualizado según las leyes y sus cambios periódicos
GESTIÓN FINANCIERA	Elaborar presupuesto general de la fundación
	Elaborar plan de inversiones y ejecutarlo
	Controlar el presupuesto y reportar los resultados

GESTION MEJORAMIENTO CONTINUO	Registrar información de oportunidades de mejora
	Realizar auditorías a su áreas y otras según asignación
	Hacer seguimiento financiero a todas las oportunidades de mejora y finalizar la capitalización de las oportunidades de mejora de su área
GESTION DE COMITÉ	Revisar la evaluación financiera para las oportunidades de mejora
	Revisar ejecuciones de presupuestos de los proyectos
	Revisar informes de entrega de proyectos financieramente y proponer mejoras
GESTION DE MERCADEO	Revisar la evaluación financiera de la campaña de mercadeo
	Revisar ejecuciones de presupuestos de las campañas de mercadeo
	Revisar informes de los resultados finales de las campañas de mercadeo y proponer mejoras
GESTION DE SERVICIOS	Revisar productividad de los planes de estudio
	Revisar productividad de las guías de trabajo
	Revisar utilidades producto de los contenidos y proponer mejoras
	Revisar costos de los servicios. Revisar información crediticia de los clientes para reducir cartera y aumentar utilidades
	Realizar seguimiento a pagos oportunos y a cartera
	Registra información de ingresos y egresos producto del servicio y proponer mejoras
GESTION DE MIEMBROS VINCULADOS	Promover las donaciones económicas a la fundación
	Revisar las metas de recaudo por vía de los miembros vinculados y benefactores
	Revisar los informes de los resultados económicos obtenidos de los miembros vinculados y proponer mejoras
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Revisar presupuesto de salarios y nuevas contrataciones
	Revisar, aprobar y hacer seguimiento a presupuesto de recursos humanos
	Revisar informe de costos y beneficios del recurso humano y proponer mejoras
GESTION DE CONTABILIDAD	Registrar la información contable
	Reportar la información contable
	Análisis de la información contable y proponer mejoras
LOGISTICA Y ARCHIVO	Aprobar presupuesto de compras
	realizar pago a proveedores y auditar
	Realizar seguimiento compras reales e inventario y proponer mejoras
GESTION DE MANTENIMIENTO	Revisar presupuesto del área de mantenimiento
	Revisar la ejecución del presupuesto y promover acuerdos

	con proveedores
	Revisar informe final de resultados de mantenimiento y proponer mejoras

Fuente: Autor.

Tabla 9. Descripción de las actividades críticas de miembros vinculados

AREA	MIEMBROS VINCULADOS
PROCESO	Resumen de Actividades críticas
GESTION LEGAL	Aplicar las normas y leyes asociadas al servicio y actualizar cuando se necesite
	Dejar registros de cumplimiento de legalidad
	Velar por que los miembros vinculados cumplan las normas internas de la fundación
GESTIÓN FINANCIERA	Elaborar presupuesto para el área de miembros vinculados
	Registrar y hacer seguimiento a ejecución de presupuesto
	Entregar informe final de presupuesto ejecutado y presentar oportunidades de mejora
GESTION MEJORAMIENTO CONTINUO	Registrar información de oportunidades de mejora
	Realizar auditorías a su áreas y otras según asignación
	Hacer seguimiento y finalizar la capitalización de las oportunidades de mejora de su área
GESTION DE COMITÉS	Revisar planes generados por los comités para validar impacto en los miembros vinculados
	Proporcionar los miembros vinculados necesarios, aprobados y disponibles
	Recibir información de oportunidades de mejora
GESTION DE MERCADEO	Recibir clientes nuevos y vincularlos como miembros
	Revisar resultados de campaña a cantidad de miembros vinculados generados
	Informar oportunidades de mejora para conseguir más y mejores miembros vinculados
GESTION DE SERVICIOS	Aplicar plan de estudios a miembros vinculados
	Revisar oportunidades de mejora guías
	Revisar avance en proceso de los miembros vinculados
	Gestionar solicitudes de servicio
	Prestar el servicio
GESTION DE MIEMBROS VINCULADOS	Registrar y archivar evidencias del servicio
	Desarrollar la orientación
	Presentar la oferta de vinculación a comités
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Realizar seguimiento y reporte de miembros vinculados
	Realizar solicitudes, seguimiento e informes de recursos humanos de su área
	Verificar que se cumpla el plan de desarrollo del recurso humano de su área

	Realizar informes y presentar oportunidades de mejora del recurso humano asignado o aquel que se relacione con los miembros vinculados
GESTION DE CONTABILIDAD	Registrar ingresos y egresos de los miembros vinculados y su atención
	Verificar cumplimiento de contratos y ordenes de servicios de los miembros vinculados
	Generar informes de ingresos y egresos y ayudar a capitalizar las oportunidades de mejora
LOGISTICA Y ARCHIVO	Solicitar oportunamente las necesidades de recursos materiales
	Usar los materiales solicitados y devolver lo que requiere almacén o archivo
	Hacer seguimiento a almacén y archivo y registrar oportunidades de mejora
GESTION DE MANTENIMIENTO	Registrar las necesidades de infraestructura
	Entregar la infraestructura para mantenimiento y recibirla de mantenimiento en cada ocasión
	Concertar e implementar con mantenimiento las adaptaciones de temporada

Fuente: Autor.

Tabla 10. Descripción de las actividades críticas de recursos humanos

AREA	RECURSOS HUMANOS
PROCESOS	Resumen de Actividades críticas
GESTION LEGAL	Aplicar las normas y leyes asociadas a contratación de personas y legislación laboral
	Dejar registros de cumplimiento de legalidad
	Velar por que el personal cumplan las normas y reportar oportunidades de mejora
GESTIÓN FINANCIERA	Elaborar presupuesto para el área de recursos humanos
	Registrar y hacer seguimiento a ejecución de presupuesto
	Entregar informe final de presupuesto ejecutado y presentar oportunidades de mejora
GESTION MEJORAMIENTO CONTINUO	Registrar información de oportunidades de mejora
	Realizar auditorías a su áreas y otras según asignación
	Hacer seguimiento y finalizar la capitalización de las oportunidades de mejora de su área
GESTION DE COMITÉS	Revisar planes generados por los comités para validar impacto en el recurso humano general
	Proporcionar los recursos humanos necesarios, aprobados y disponibles
	Recibir información de oportunidades de mejora
GESTION DE MERCADEO	Revisar necesidades de recurso humano para mercadeo
	Realizar mantenimiento del recurso humano de mercadeo
	Reportar y capitalizar oportunidades de mejora en el recurso humano necesario para el mercadeo

GESTION DE SERVICIOS	Revisar necesidades de recurso humano para contenidos y graduación
	Realizar mantenimiento del recurso humano para contenidos y graduación
	Reportar y capitalizar oportunidades de mejora en el recurso humano necesario para contenidos y graduación
	Revisar necesidades de recurso humano para servicios
	Realizar mantenimiento del recurso humano para servicios
	Reportar y capitalizar oportunidades de mejora en el recurso humano necesario para servicios
GESTION DE MIEMBROS VINCULADOS	Revisar necesidades de recurso humano para miembros vinculados
	Realizar mantenimiento del recurso humano para miembros vinculados
	Reportar y capitalizar oportunidades de mejora en el recurso humano necesario para miembros vinculados
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Contratar el recurso humano
	Desarrollar el recurso humano
	Mejorar y retener al recurso humano
GESTION DE CONTABILIDAD	Registrar ingresos y egresos del área de recursos humanos
	Reportar las novedades de nómina según periodo de pago
	Registrar, revisar y mejorar los resultados contables del área de recurso humano
LOGISTICA Y ARCHIVO	Solicitar oportunamente las necesidades de recursos materiales para el área de recurso humano
	Usar los materiales solicitados y devolver lo que requiere almacén o archivo
	Hacer seguimiento a almacén y archivo y registrar oportunidades de mejora
GESTION DE MANTENIMIENTO	Registrar las necesidades de infraestructura
	Entregar el recurso humano que necesita mantenimiento y hacerle seguimiento
	Consolidar las oportunidades de mejora de recurso humano del área de mantenimiento

Fuente: Autor.

Tabla 11. Descripción de las actividades críticas de comités

AREA	COMITÉS
PROCESO	Resumen de Actividades críticas
GESTION LEGAL	Asegurar la implementación de las nuevas normas o leyes inherentes a fundaciones, sector salud y sector educación
	Realizar proyectos para clientes donde las leyes

	promueven servicios de salud y educativos del alcance de la fundación
	Velar por que los miembros del área de comités cumplan las normas y leyes que le apliquen
GESTIÓN FINANCIERA	Elaborar presupuesto para el área de comités
	Registrar y hacer seguimiento a ejecución de presupuesto del área de comités
	Proponer proyectos para capitalizar las oportunidades de mejora resultado del análisis financiero de la fundación
GESTION MEJORAMIENTO CONTINUO	Registrar información de oportunidades de mejora
	Realizar auditorías a su áreas y otras según asignación
	Hacer seguimiento y finalizar la capitalización de las oportunidades de mejora de su área
GESTION DE COMITÉS	Diseñar soluciones para las oportunidades de mejora que se convierten en proyectos
	Dirigir los proyectos resultantes del diseño
	Entregar los proyectos y replantear opciones de mejora
GESTION DE MERCADEO	Realizar campañas de mercadeo específicas de nuevos servicios
	Ejecutar el mantenimiento a fuerza de ventas
	Cerrar negocios y capturar nuevas oportunidades
GESTION DE SERVICIOS	Aplicar plan de estudios a miembros del área de comité
	Revisar oportunidades de mejora en planes de estudio y guías y formular proyectos si se requiere
	Revisar informes de resultados y proponer oportunidades de mejora
	Revisar impacto de los nuevos servicios
	Generar proyectos para la mejora de los servicios
	Hacer seguimiento y reportar resultados de todos los servicios
GESTION DE MIEMBROS VINCULADOS	Recibir a los miembros vinculados que quieren hacer proyectos en los comités
	Reporta al área de miembros vinculados los resultados de las donaciones de los miembros
	Especificar las oportunidades de mejora en la inclusión y seguimiento a nuevos miembros vinculados
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Realizar solicitudes, seguimiento e informes de recursos humanos de su área
	Verificar que se cumpla el plan de desarrollo del recurso humano de su área
	Realizar informes y presentar oportunidades de mejora del recurso humano asignado o aquel que se relacione con los miembros vinculados
GESTION DE CONTABILIDAD	Registrar ingresos y egresos del área de comités
	Verificar cumplimiento de contratos y ordenes de

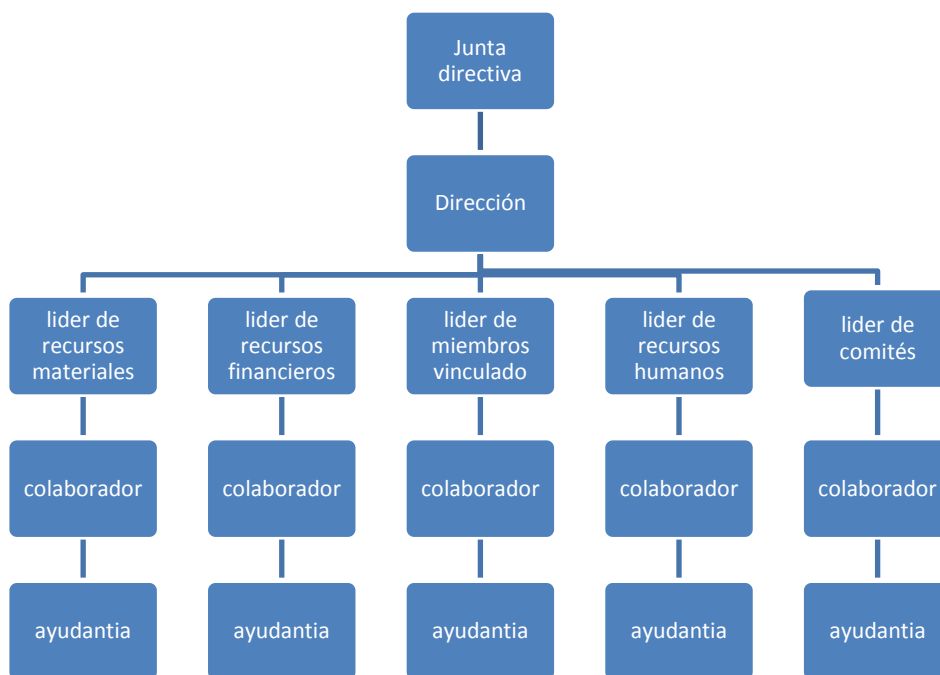
	servicios de los comités
	Proponer proyectos para capitalizar las oportunidades de mejora resultado del análisis contable de la fundación
LOGISTICA Y ARCHIVO	Solicitar oportunamente las necesidades de recursos materiales
	Usar los materiales solicitados y devolver lo que requiere almacén o archivo
	Hacer seguimiento a almacén y archivo y registrar oportunidades de mejora
GESTION DE MANTENIMIENTO	Reportar necesidades de mantenimiento desde el área de comités.
	Dirigir los proyectos de infraestructura que su ejecución tarde más de 1 mes y entregarlos a mantenimiento operando
	revisar con mantenimiento las oportunidades de mejora en infraestructura a largo plazo

Fuente: Autor.

9.5.1. DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO (DPT)

Se presenta a continuación la estructura jerárquica con los roles o cargos a quienes se reporta

Figura 5. Relación jefe-subordinado en estructura jerárquica de la fundación descubrámonos



Fuente: Autor.

Teniendo en cuenta el marco de referencia se ha decidido estructurar el documento de la descripción de puestos de trabajo de la siguiente manera:

PUESTO DE TRABAJO: TEXTO	
AREA: A LA QUE PERTENECE EL PUESTO DE TRABAJO	
ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: QUIEN LO ELABORA	VERIFICADO POR: QUIEN LO VERIFICA
FECHA ANALIZADA: TEXTO	FECHA REVISIÓN: TEXTO
RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO TEXTO	
RESPONSABILIDADES TEXTO	
COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS - TEXTO	
COMPETENCIAS ACTITUDINALES - TEXTO	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO - TEXTO	
CUALIFICACIÓN MÍNIMA NIVEL DE ESTUDIOS: TEXTO EXPERIENCIA: TEXTO CERTIFICACIONES: TEXTO OTRA FORMACIÓN: TEXTO DESEABLE: TEXTO	
RELACIONES: TEXTO	
CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE - TEXTO	
OTRAS OBSERVACIONES	

Se han realizado las descripciones de puesto de trabajo para la dirección y todos los líderes, colaboradores y ayudantes

No se ha realizado descripción de puesto de trabajo para la junta directiva

A continuación se colocan las descripciones de puesto de trabajo (DPT) realizadas.

9.5.1.1. DPT Director

PUESTO DE TRABAJO: DIRECTOR

AREA: DIRECCIÓN

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA

VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSE BENDEK

FECHA ANALIZADA: MARZO 2015

FECHA REVISIÓN: JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El Director le reporta a la Junta Directiva. Planea estratégicamente el direccionamiento de la Fundación, revisa y asegura el cumplimiento legal, revisa y mejora los indicadores financieros generales y promueve la sostenibilidad a través del mejoramiento continuo. Lidera y coordina al equipo líder.

RESPONSABILIDADES

- Revisar y hacer seguimiento al cumplimiento de normas inherentes a las fundaciones.
- Revisar y hacer seguimiento al cumplimiento de normas sector salud y educativo.
- Establecer y hacer seguimiento al cumplimiento de normas internas.
- Elaborar presupuesto general de la Fundación
- Elaborar plan de inversiones.
- Controlar el presupuesto.
- Revisar el mantenimiento al sistema de mejoramiento continuo.
- Realizar auditorías programadas periódicas
- Realizar seguimiento a la capitalización de oportunidades de mejora
- Revisar las soluciones propuestas para las oportunidades de mejora que se convierten en proyectos.
- Aprobar los proyectos de inversión y las opciones de mejora
- Supervisar las campañas de mercadeo.
- Supervisar el mantenimiento a fuerza de ventas
- Revisar el cierre de negocios y la captura de nuevas oportunidades
- Participar y aprobar la elaboración del plan de estudios
- Aprobar las guías de trabajo.
- Controlar las guías.
- Revisar informe periódico de solicitudes de servicio acorde a presupuesto
- Encargarse de los servicios bajo su responsabilidad y supervisar los que no.
- Auditar el Registro y archivo de evidencias del servicio
- Planear la orientación
- Aprobar la oferta de vinculación a comités
- Revisar reporte de miembros vinculados
- Revisar plan de contratación del recurso humano
- Supervisar el desarrollo del recurso humano
- Revisar las estrategias de mejora y retención del recurso humano
- Revisar la ejecución del registro contable
- Revisar los informes contables
- Planear acciones de mejora y asignar responsables según el análisis contable
- Revisar listado de recursos materiales a adquirir y aprobar
- Auditar almacén y archivo
- Revisar inventario periódico de almacén y archivo
- Revisar y aprobar plan de necesidades de infraestructura
- Revisar y aprobar mejoras y mantenimiento a la infraestructura

- Revisar y aprobar adaptaciones a la infraestructura según temporadas.

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Liderazgo
- Reflexivo
- Capacidad de escucha
- Comprensión interpersonal
- Visión Estratégica

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Toma de decisiones
- Capacidad de Negociación
- Planeación de actividades
- Gestión de procesos
- Organización

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Profesional con maestría en carreras del área de la salud mental.

EXPERIENCIA: Mínimo 15 años.

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: En el área de la psicología al menos 360 horas.

DESEABLE: N/A

RELACIONES:

Representa a la fundación ante los entes gubernamentales.

Representa a la fundación ante la Junta Directiva.

Se reúne con cada líder y con el equipo en pleno para la planeación y seguimiento.

Participa de eventos regionales, nacionales e internacionales de salud mental.

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Requiere PC
- Requiere línea telefónica.
- Requiere teléfono Móvil.
- Requiere Televisor
- Requiere oficina de 30 m2.

9.5.1.2. DPT Líder De Recursos Materiales

PUESTO DE TRABAJO: LÍDER DE RECURSOS MATERIALES

AREA: RECURSOS MATERIALES

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA

VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSO BENDEK

FECHA ANALIZADA: MARZO 2015

FECHA REVISIÓN: JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El líder de Recursos Materiales le reporta al Director. Planifica las necesidades de todas las áreas en términos de recursos materiales, los adquiere, supervisa su almacenamiento y archivo, coordina el mantenimiento de su área y asegura la capitalización de las oportunidades de mejora.

RESPONSABILIDADES

- Cumplir con normas de compras y ventas de la legislación comercial colombiana.
- Elaborar presupuesto de materiales.
- Revisar solicitudes de otras áreas que afecten los recursos materiales.
- Revisar información de oportunidades de mejora.
- Realizar auditorías a sus áreas y otras según asignación.
- Hacer seguimiento y finalizar la capitalización de las oportunidades de mejora de su área.
- Revisar presupuestos generados por los comités.
- Proporcionar materiales aprobados y disponibles.
- Recibir solicitudes de bienes y servicios para la operación.
- Verificar el registro de compras y pagos
- Promover la donación de recursos materiales por parte de los miembros vinculados.
- Verificar cumplimiento de contratos y órdenes de servicios.
- Revisar informes de inventario y mejoras a dicho inventario.
- Adquirir necesidades de recursos materiales
- Supervisar el almacenamiento y archivo de recursos materiales nuevos o usados.
- Supervisar mejoras y mantenimiento a la infraestructura

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Liderazgo
- Reflexivo
- Capacidad de escucha
- Comprensión interpersonal
- Visión Estratégica

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Toma de decisiones
- Capacidad de Negociación
- Multitareas
- Logística
- Gestión de Recursos

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Profesional

EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: 45 Horas en temas de supervisión, normas y leyes comerciales.

8 horas en temas de contratos

8 horas en temas de inventario

45 horas en temas de presupuesto

DESEABLE: Licencia de conducción

RELACIONES:

Con el líder de comités: Mejorar los contratos a realizar en proyectos.

Con el líder de Recursos Humanos: Coordinar materiales para nuevo personal.

Con el líder de Miembros Vinculados: Aumentar las donaciones en especie o en dinero.

Con el líder Financiero: Coordinar presupuesto para cada período.

Con todos los cargos: Entregar materiales aprobados.

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Requiere PC
- Requiere línea telefónica.
- Requiere espacio de 30 mt2 para almacenamiento y archivo.

OTRAS OBSERVACIONES

No aplica

9.5.1.3. DPT Colaborador De Recursos Materiales

PUESTO DE TRABAJO: COLABORADOR DE RECURSOS MATERIALES

AREA: RECURSOS MATERIALES

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA

VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSE BENDEK

FECHA ANALIZADA: MARZO 2015

FECHA REVISIÓN: JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El Colaborador de Recursos Materiales le reporta al Líder de Recursos Materiales. Supervisa y ejecuta las necesidades de todas las áreas en términos de recursos materiales, supervisa y acompaña su almacenamiento y archivo, coordina el mantenimiento de su área y asegura la capitalización de las oportunidades de mejora.

RESPONSABILIDADES

- Cumplir con normas de compras y ventas de la legislación comercial colombiana.
- Elaborar necesidades de infraestructura para almacén.
- Revisar solicitudes de otras áreas que afecten los recursos materiales.
- Revisar información de oportunidades de mejora.
- Realizar auditorías a su área y otras según asignación.
- Proporcionar materiales aprobados y disponibles.
- Recibir solicitudes de bienes y servicios para la operación.
- Promover la donación de recursos materiales por parte de los miembros vinculados.

- Registrar compras y pagos.
- Generar informes de inventario y mejoras a dicho inventario.
- Adquirir necesidades de recursos materiales
- Almacenar y archivar recursos materiales nuevos o usados.
- Gestionar mejoras y mantenimiento a la infraestructura.
- Desarrollar adaptaciones a la infraestructura según temporadas.

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Liderazgo
- Motivación
- Capacidad de escucha
- Comprensión interpersonal
- Visión Estratégica

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Capacidad de Negociación
- Relaciones públicas
- Seguimiento a actividades
- Multitareas
- Logística
- Gestión de Recursos

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Tecnólogo en logística

EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: 8 Horas en temas de supervisión, normas y leyes comerciales.

RELACIONES:

Reciben solicitudes de la dirección, los diferentes líderes y colaboradores.

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Requiere PC
- Requiere línea telefónica.

OTRAS OBSERVACIONES

-

9.5.1.4. DPT Ayudantía De Recursos Materiales

PUESTO DE TRABAJO: AYUDANTE DE RECURSOS MATERIALES

AREA: RECURSOS MATERIALES

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA
VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSE BENDEK
FECHA ANALIZADA: MARZO 2015 **FECHA REVISIÓN:** JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El Ayudante de Recursos Materiales le reporta al Colaborador de Recursos Materiales. Ejecuta las actividades en términos de recursos materiales, los almacena y archiva, ejecuta el mantenimiento de su área y reporta las oportunidades de mejora.

RESPONSABILIDADES

- Registrar información de oportunidades de mejora.
- Proporcionar materiales aprobados y disponibles.
- Recibir información de oportunidades de mejora.
- Recibir solicitudes de bienes y servicios para la operación.
- Promover la donación de recursos materiales por parte de los miembros vinculados.
- Registrar compras y pagos.
- Almacenar y archivar recursos materiales nuevos o usados.
- Mantener el almacén y el archivo.
- Realizar mejoras y mantenimiento a la infraestructura.
- Desarrollar adaptaciones a la infraestructura según temporadas.

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Cumplimiento de actividades
- Motivación
- Capacidad de escucha
- Comprensión interpersonal
- Visión Estratégica

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Multitareas
- Polivalencia
- Manejo de equipos y herramientas
- Gestión de Recursos
- Mantenimiento

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Técnico en almacén.

EXPERIENCIA: No requiere experiencia

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: No requerida

RELACIONES:

Con todos los cargos: Entregar materiales aprobados.

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- No requerido.

OTRAS OBSERVACIONES

- No aplica

9.5.1.5. DPT Líder De Recursos Financieros

PUESTO DE TRABAJO: LÍDER DE RECURSOS FINANCIEROS

AREA: RECURSOS FINANCIEROS

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA

VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSE BENDEK

FECHA ANALIZADA: MARZO 2015

FECHA REVISIÓN: JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El líder de Recursos Financieros reporta a la dirección, elabora presupuesto general de la fundación, realiza seguimiento y reporta a los diferentes entes, para esto se soporta en el registro, control y análisis de la información contable y las oportunidades de mejora recibidas de las diferentes áreas.

RESPONSABILIDADES

- Cumplir con normas y leyes de reporte de información contable y financiera.
- Revisar el registro realizado por todas las áreas cumpliendo la normatividad legal.
- Elaborar presupuesto general de la Fundación.
- Hacer seguimiento financiero a todas las oportunidades de mejora y finalizar la capitalización de las oportunidades de mejora de su área.
- Revisar y aprobar la evaluación financiera para las oportunidades de mejora.
- Revisar ejecuciones de presupuestos de los proyectos.
- Revisar la evaluación financiera de la campaña de mercadeo.
- Revisar utilidades producto de los contenidos y proponer mejoras.
- Revisar costos de los servicios.
- Revisar información crediticia de los clientes para reducir cartera y aumentar utilidades.
- Aprobar créditos a los clientes.
- Aprobar forma de pago a los proveedores
- Promover las donaciones económicas para la Fundación.
- Revisar los informes de los resultados económicos obtenidos de los miembros vinculados y proponer mejoras
- Revisar y aprobar presupuesto de salarios y nuevas contrataciones.
- Revisar, aprobar y hacer seguimiento a presupuesto de RRHH.
- Revisar informe de costos y beneficios del Recurso Humano y proponer mejoras.
- Analizar la información contable y proponer acciones para mejorar rentabilidad.
- Realizar seguimiento a compras reales e inventario.
- Revisar presupuesto del área de mantenimiento.
- Revisar la ejecución del presupuesto y promover acuerdos con proveedores.
- Revisar informe final de resultados de mantenimiento y proponer mejoras.

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación

- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Liderazgo
- Reflexivo
- Capacidad de escucha
- Visión Estratégica

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Toma de decisiones
- Capacidad de Negociación
- Inspección
- Manejo estadístico y análisis de datos
- Seguimiento a actividades

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Profesional en carreras administrativas, finanzas y/o contabilidad.

EXPERIENCIA: 1 año en cargos del área contable. 1 año de experiencia en cargos financieros.

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: 45 Horas en temas de impuestos, tributaria

8 horas en temas de auditoria

8 horas en normas de presentación de informes financieros

45 horas en temas de presupuesto y normas legales

DESEABLE: N/A

RELACIONES:

Supervisa la ejecución del presupuesto con cada líder de área.

Coordina con el líder de comités para la gestión de los proyectos.

Toma de decisiones de inversión con la dirección.

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Requiere PC
- Requiere línea telefónica.
- Requiere acceso a caja y bancos según niveles de autorización.

OTRAS OBSERVACIONES

-

9.5.1.6. DPT Colaborador De Recursos Financieros

PUESTO DE TRABAJO: COLABORADOR DE RECURSOS FINANCIEROS

AREA: RECURSOS FINANCIEROS

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA

VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSE BENDEK

FECHA ANALIZADA: MARZO 2015

FECHA REVISIÓN: JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El Colaborador de Recursos Financieros reporta al Líder de Recursos Financieros, realiza seguimiento al presupuesto general de la fundación, registrando e implementando controles que conlleven a una información contable y veraz.

RESPONSABILIDADES

- Cumplir con normas y leyes de reporte de información contable y financiera.
- Ejecutar plan de inversiones.
- Controlar el presupuesto y reportar los resultados.
- Registrar información de oportunidades de mejora.
- Realizar auditorías a su área y otras según asignación.
- Elaborar informes de entrega de proyectos financieramente y proponer mejoras.
- Revisar ejecuciones de presupuestos de las campañas de mercadeo.
- Revisar los informes de los resultados económicos obtenidos de los miembros vinculados y proponer mejoras
- Revisar productividad de los planes de estudio.
- Revisar productividad de las guías de trabajo.
- Revisar costos de los servicios.
- Realizar seguimiento a pagos oportunos y a cartera.
- Registrar información de ingresos y egresos producto del servicio y proponer mejoras.
- Promover las donaciones económicas a la fundación.
- Revisar las metas de recaudo por vía de los miembros vinculados y benefactores.
- Reportar la información contable.
- Reportar pagos a proveedores y auditar.
- Revisar informe final de resultados de mantenimiento y proponer mejoras.

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Liderazgo
- Capacidad de escucha
- Comprensión interpersonal
- Inspección

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Capacidad de Negociación
- Polivalencia
- Manipulación de datos y números
- Interpretación de datos y resultados
- Precisión e Exactitud en el desarrollo de las actividades

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Profesional en contaduría pública. Con matrícula profesional de contador.

EXPERIENCIA: 1 año en cargos del área contable.

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: 8 horas en temas de tributaria y revisoría fiscal
8 horas en temas de presupuesto

DESEABLE: N/A

RELACIONES:

Con todos los cargos haciendo seguimiento a la ejecución del presupuesto de la fundación.

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Requiere PC
- Requiere línea telefónica.

OTRAS OBSERVACIONES

- No aplica

9.5.1.7. DPT Ayudantía De Recursos Financieros

PUESTO DE TRABAJO: AYUDANTE DE RECURSOS FINANCIEROS

AREA: RECURSOS FINANCIEROS

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA

VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSE BENDEK

FECHA ANALIZADA: MARZO 2015

FECHA REVISIÓN: JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El Ayudante de Recursos Financieros reporta al Colaborador de Recursos Financieros, realiza el registro de la información contable y las oportunidades de mejora recibidas de las diferentes áreas.

RESPONSABILIDADES

- Cumplir con normas y leyes de reporte de información contable y financiera.
- Mantener actualizada la información contable según las leyes y sus cambios periódicos.
- Registrar información de oportunidades de mejora.
- Revisar la evaluación financiera de la campaña de mercadeo.
- Realizar seguimiento a pagos oportunos y a cartera.
- Registra información de ingresos y egresos producto del servicio y proponer mejoras.
- Promover las donaciones económicas a la fundación.
- Registrar la información contable.

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Motivación
- Capacidad de escucha
- Inspección
- Manejo estadístico y análisis de datos.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Multitareas
- Precisión y exactitud en el desarrollo de las actividades
- Polivalencia
- Recolección de datos
- Manejo de sistemas

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Técnico en auxiliar contable.

EXPERIENCIA: No requerida

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: No requerida

DESEABLE: N/A

RELACIONES:

Con todos los cargos en el registro de la información de ingresos y egresos de la fundación.

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Requiere PC

OTRAS OBSERVACIONES

-

9.5.1.8. DPT Líder De Miembros Vinculados

PUESTO DE TRABAJO: LÍDER DE MIEMBROS VINCULADOS

AREA: MIEMBROS VINCULADOS

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA

VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSE BENDEK

FECHA ANALIZADA: MARZO 2015

FECHA REVISIÓN: JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El líder de Miembros Vinculados reporta a la dirección, desarrolla la orientación, presenta la oferta de vinculación a comités, realiza el seguimiento y el reporte de miembros vinculados.

RESPONSABILIDADES

- Aplicar las normas y leyes asociadas al servicio y actualizar cuando se necesite.
- Revisar los registros de cumplimiento de legalidad.
- Hacer seguimiento a los miembros vinculados para que cumplan las normas interna de la fundación.
- Elaborar presupuesto para el área de miembros vinculados

- Hacer seguimiento a ejecución de presupuesto de su área.
- Entregar informe final de presupuesto ejecutado y presentar oportunidades de mejora
- Registrar información de oportunidades de mejora de gestión financiera.
- Realizar auditorías a su área y otras según asignación
- Hacer seguimiento y finalizar la capitalización de oportunidades de mejora de su área
- Revisar planes generados por los comités para generar impacto en los miembros vinculados
- Proporcionar los miembros vinculados aprobados y disponibles para los comités
- Recibir información de oportunidades de mejora de los comités.
- Recibir clientes nuevos y vincularlos como nuevos al área de mercadeo
- Revisar resultados de campaña VS cantidad de miembros vinculados generados.
- Informar oportunidades de mejora para conseguir más y mejores miembros vinculados.
- Aplicar plan de estudios a miembros vinculados.
- Revisar oportunidades de mejora de las guías.
- Revisar avance en proceso de los miembros vinculados
- Gestionar solicitudes de servicio.
- Prestar el servicio.
- Desarrollar la orientación.
- Presentar la oferta de vinculación a comités-
- Realizar seguimiento y reporte de miembros vinculados.
- Realizar solicitudes, seguimiento e informes de recursos humanos de su área.
- Verificar que se cumpla el plan de desarrollo de recursos humanos de su área-
- Generar informes de ingresos y egresos y ayudar a capitalizar las oportunidades de mejora contables.
- Solicitar oportunamente las necesidades de recursos materiales
- Hacer seguimiento a almacén y a archivo y registrar oportunidades de mejora.
- Registrar necesidades de infraestructura
- Concertar e implementar con mantenimiento las adaptaciones en infraestructura.

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Liderazgo
- Capacidad de escucha
- Comprensión interpersonal
- Visión Estratégica

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Toma de decisiones
- Capacidad de Negociación
- Relaciones públicas
- Multitareas
- Marketing

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Profesional en psicología.

EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares.

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: 8 horas en temas de atención al cliente.

8 horas en temas de cierre de negocios

DESEABLE: Manejo del idioma inglés.

RELACIONES:

Entrega al líder de comités personas que quieren colaborar en proyectos.

Entrega al líder de recursos materiales donaciones en especie de los miembros vinculados.

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Requiere PC
- Requiere área de trabajo de 60 m2 aprox.
- Requiere dos baños.

OTRAS OBSERVACIONES

- No aplica.

9.5.1.9. DPT Colaborador De Miembros Vinculados

PUESTO DE TRABAJO: COLABORADOR DE MIEMBROS VINCULADOS

AREA: MIEMBROS VINCULADOS

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA

VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSE BENDEK

FECHA ANALIZADA: MARZO 2015

FECHA REVISIÓN: JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El Colaborador de Miembros Vinculados reporta al Líder de miembros vinculados, proporciona los recursos y miembros vinculados para los comités y gestiona las solicitudes de servicio. Verifica el cumplimiento de contratos y gestiona la infraestructura requerida según los servicios necesarios.

RESPONSABILIDADES

- Aplicar las normas y leyes asociadas al servicio y actualizar cuando se necesite.
- Revisar los registros de cumplimiento de legalidad.
- Velar por que los miembros vinculados para que cumplan las normas interna de la fundación.
- Elaborar presupuesto para el área de miembros vinculados
- Registrar y hacer seguimiento a ejecución de presupuesto de su área.
- Registrar información de oportunidades de mejora de gestión financiera.
- Hacer seguimiento y finalizar la capitalización de oportunidades de mejora de su área
- Proporcionar los miembros vinculados aprobados y disponibles para los comités
- Recibir información de oportunidades de mejora de los comités.
- Recibir clientes nuevos y vincularlos como nuevos al área de mercadeo
- Informar oportunidades de mejora para conseguir más y mejores miembros vinculados.
- Aplicar plan de estudios a miembros vinculados.
- Revisar oportunidades de mejora de las guías.
- Revisar avance en proceso de los miembros vinculados
- Gestionar solicitudes de servicio.
- Prestar el servicio.

- Desarrollar la orientación.
- Presentar la oferta de vinculación a comités-
- Realizar solicitudes, seguimiento e informes de recursos humanos de su área.
- Verificar que se cumpla el plan de desarrollo de recursos humanos de su área-
- Solicitar oportunamente las necesidades de recursos materiales
- Registrar necesidades de infraestructura
- Entregar la infraestructura para mantenimiento y recibirla de mantenimiento en cada ocasión.

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Liderazgo
- Motivación
- Capacidad de escucha
- Comprensión interpersonal

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Capacidad de Negociación
- Relaciones públicas
- Multitareas
- Polivalencia

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Tecnólogo en psicología o RRHH.

EXPERIENCIA: No requerida

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: 8 horas en temas de atención al cliente.

DESEABLE: N/A

RELACIONES:

Con el colaborador de comités asignando recursos para los mismos.

Con los clientes verificando que tengan toda la información diligenciada en cuanto a contratos.

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Requiere PC
- Requiere línea telefónica.

OTRAS OBSERVACIONES

-

9.5.1.10. DPT Ayudantía De Miembros Vinculados

PUESTO DE TRABAJO: AYUDANTE DE MIEMBROS VINCULADOS

AREA: MIEMBROS VINCULADOS

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA
VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSE BENDEK
FECHA ANALIZADA: MARZO 2015 **FECHA REVISIÓN:** JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El Ayudante de Miembros Vinculados reporta al Colaborador de Miembros Vinculados, registra ingresos y egresos de los miembros vinculados y su atención. Acompaña la aplicación del plan de estudios a miembros vinculados.

RESPONSABILIDADES

- Aplicar las normas y leyes asociadas al servicio y actualizar cuando se necesite.
- Registrar información de oportunidades de mejora de gestión financiera.
- Recibir información de oportunidades de mejora de los comités.
- Informar oportunidades de mejora para conseguir más y mejores miembros vinculados.
- Aplicar plan de estudios a miembros vinculados.
- Gestionar solicitudes de servicio.
- Registrar y archivar evidencias del servicio.
- Realizar seguimiento y reporte de miembros vinculados.
- Verificar que se cumpla el plan de desarrollo de recursos humanos de su área-
- Registrar ingresos y egresos de los miembros vinculados y su atención.
- Hacer uso de los materiales solicitados y devolver lo que requiere almacén o archivo.
- Registrar las necesidades de infraestructura.

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Motivación
- Capacidad de escucha
- Capacidad de relación
- Marketing

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Relaciones públicas
- Multitareas
- Polivalencia
- Precisión y exactitud en el desarrollo de actividades

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Técnico/ Auxiliar administrativo.

EXPERIENCIA: No requerida

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: N/A

DESEABLE: N/A

RELACIONES:

Cuando el colaborador lo designa con los cargos que requieran diligencia el registro de

información de miembros vinculados.

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Requiere PC
- Requiere línea telefónica.

OTRAS OBSERVACIONES

-

9.5.1.11. DPT Líder De Recursos Humanos

PUESTO DE TRABAJO: LÍDER DE RECURSOS HUMANOS

AREA: RECURSOS HUMANOS

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA

VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSE BENDEK

FECHA ANALIZADA: MARZO 2015

FECHA REVISIÓN: JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El líder de Recursos Humanos reporta a la dirección, contrata al recurso humano, lo evalúa, desarrolla y lo retribuye. Revisa en las demás áreas las oportunidades de mejora referentes al recurso humano y determina el plan de mejoramiento de recursos humanos de la organización.

RESPONSABILIDADES

- Aplicar las normas y leyes asociadas a contratación de personas y legislación laboral.
- Dejar registros de cumplimiento de legalidad.
- Velar por que el personal cumpla con las normas y reportar oportunidades de mejora.
- Elaborar presupuesto para el área de recursos humanos.
- Registrar y hacer seguimiento a ejecución de presupuesto.
- Entregar informe final de presupuesto ejecutado y presentar oportunidades de mejora.
- Registrar información de oportunidades de mejora.
- Realizar auditorías a su área y otras según asignación.
- Hacer seguimiento y finalizar la capitalización de las oportunidades de mejora de su área.
- Revisar planes generados por los comités para validar impacto en recurso humano general.
- Proporcionar los recursos humanos necesarios, aprobados y disponibles.
- Recibir información de oportunidades de mejora.
- Revisar necesidades de recurso humano de mercadeo.
- Reportar y capitalizar oportunidades de mejora en el recurso humano necesario para el mercadeo.
- Revisar necesidades del recurso humano para contenidos y graduación.
- Reportar y capitalizar oportunidades de mejora en el recurso humano necesario para

los servicios, contenidos y graduación.

- Revisar necesidades del recurso humano para servicios.
- Contratar, desarrollar y retener al recurso humano.
- Registrar, revisar y mejorar los resultados contables del área de recurso humano.
- Registrar las necesidades de infraestructura.
- Consolidar las oportunidades de mejora de recurso humano del área de mantenimiento.

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Liderazgo
- Capacidad de escucha
- Comprensión interpersonal
- Visión Estratégica

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Toma de decisiones
- Capacidad de Negociación
- Relaciones públicas
- Seguimiento a actividades
- Administración de personas

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Profesional en carreras administrativas o humanísticas.

EXPERIENCIA: 2 años dirigiendo grupos de más de 5 personas.

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: En contratación y legislación laboral,
En desarrollo humano, compensación y beneficios.

DESEABLE: N/A

RELACIONES:

Revisar y mejorar el recurso humano con cada líder de área.

Planear con la dirección la estrategia de RRHH de largo plazo

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Requiere PC
- Requiere línea telefónica.
- Requiere tiempo y espacio para capacitaciones periódicas.

OTRAS OBSERVACIONES

- No aplica.

9.5.1.12. DPT Colaborador De Recursos Humanos

PUESTO DE TRABAJO: COLABORADOR DE RECURSOS HUMANOS

AREA: RECURSOS HUMANOS

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA

VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSO BENDEK

FECHA ANALIZADA: MARZO 2015

FECHA REVISIÓN: JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El Colaborador de Recursos Humanos reporta al Líder de Recursos Humanos, registra los soportes de la contratación, evaluación, desarrollo y retribución de los empleados y promueve la realización de las actividades de recursos humanos durante el año. Registra y analiza las oportunidades de mejora para incluir soluciones en el plan de mejoramiento de recursos humanos de la organización.

RESPONSABILIDADES

- Aplicar las normas y leyes asociadas a contratación de personas y legislación laboral.
- Dejar registros de cumplimiento de legalidad.
- Dejar evidencia de la vigilancia al personal en las normas y reportar oportunidades de mejora.
- Realizar documento del presupuesto para el área de recursos humanos.
- Registrar y hacer seguimiento a ejecución de presupuesto.
- Entregar informe final de presupuesto ejecutado y presentar oportunidades de mejora.
- Registrar información de oportunidades de mejora.
- Realizar auditorías a su área y otras según asignación.
- Hacer seguimiento y finalizar la capitalización de las oportunidades de mejora de su área.
- Revisar planes generados por los comités para validar impacto en recurso humano general.
- Proporcionar los recursos humanos necesarios, aprobados y disponibles.
- Recibir información de oportunidades de mejora.
- Revisar necesidades de recurso humano de mercadeo.
- Reportar y capitalizar oportunidades de mejora en el recurso humano necesario para el mercadeo.
- Revisar necesidades del recurso humano para contenidos y graduación.
- Reportar y capitalizar oportunidades de mejora en el recurso humano necesario para los servicios, contenidos y graduación.
- Revisar necesidades del recurso humano para servicios.
- Asegurar la documentación requerida para contratar, desarrollar y retener al recurso humano cumpliendo los procedimientos críticos existentes
- Registrar, revisar y mejorar los resultados contables del área de recurso humano.
- Registrar las necesidades de infraestructura.
- Consolidar las oportunidades de mejora de recurso humano del área de mantenimiento.

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Liderazgo
- Capacidad de escucha
- Comprensión interpersonal
- Visión Estratégica

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Toma de decisiones
- Capacidad de Negociación
- Relaciones públicas
- Seguimiento a actividades
- Administración de personas

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Tecnólogo en carreras administrativas o psicología.

EXPERIENCIA: 1 año de experiencia en áreas recursos humanos.

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: En contratación y legislación laboral,
En desarrollo humano, compensación y beneficios.

DESEABLE: N/A

RELACIONES:

Revisar y mejorar el recurso humano con cada líder de área.
Planear con la dirección la estrategia de RRHH de largo plazo

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Requiere PC
- Requiere línea telefónica.
- Requiere tiempo y espacio para capacitaciones periódicas del personal.

OTRAS OBSERVACIONES

- No aplica.

9.5.1.13. DPT Ayudantía De Recursos Humanos**PUESTO DE TRABAJO: AYUDANTE DE RECURSOS HUMANOS**

AREA: RECURSOS HUMANOS

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA

VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSE BENDEK

FECHA ANALIZADA: MARZO 2015

FECHA REVISIÓN: JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El Ayudante de Recursos Humanos reporta al coordinador de Recursos Humanos. Realiza tareas de soporte, archivo, facilita logística de espacio y recursos materiales para realizar contratación, evaluación, desarrollo o negociaciones de retribución. Consolida soportes de las oportunidades de mejora y los entrega para su estudio.

RESPONSABILIDADES

- Aplicar las normas y leyes asociadas a contratación de personas y legislación laboral.
- Dejar registros de cumplimiento de legalidad.
- Facilitar la logística para que el personal cumpla con las normas y reportar oportunidades de mejora.
- Informa necesidades de presupuesto para el ayudante de recursos humanos.
- Archiva los registros de ejecución de presupuesto.
- Entregar informe final de presupuesto ejecutado y presentar oportunidades de mejora.
- Registrar información de oportunidades de mejora.
- Registra los soportes de auditorías a su área y otras según asignación.
- Registra y archiva los soportes de seguimiento de la capitalización de las oportunidades de mejora de su área.
- Registra soporte de los planes generados por los comités para validar impacto en recurso humano general.
- Proporcionar los recursos humanos necesarios, aprobados y disponibles.
- Garantiza y entrega la logística para Contratar, desarrollar y retener al recurso humano.
- Registra y archiva los resultados contables del área de recurso humano.

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Capacidad de escucha
- Comprensión interpersonal
- Visión Estratégica

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Capacidad de Negociación
- Relaciones públicas
- Seguimiento a actividades
- Comunicación escrita

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Técnico en carreras administrativas o humanísticas.

EXPERIENCIA: No requerida.

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: En contratación y legislación laboral,
En desarrollo humano, compensación y beneficios.

DESEABLE: N/A

RELACIONES:

Reportar al colaborador de recursos humanos

Informar al colaborador las comunicaciones de otros líderes que lleguen a él.

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Requiere PC
- Requiere línea telefónica.

OTRAS OBSERVACIONES

- No aplica.

9.5.1.14. DPT Líder De Comités

PUESTO DE TRABAJO: LÍDER DE COMITÉS

AREA: COMITÉS

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA

VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSE BENDEK

FECHA ANALIZADA: MARZO 2015

FECHA REVISIÓN: JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El líder de Comités reporta a la dirección, planea el mejoramiento continuo de largo plazo, dirige los comités creados y los proyectos de mejora y realiza el mercadeo de la fundación. Revisa con todas las áreas sus planes específicos.

RESPONSABILIDADES

- Asegurar la implementación de las nuevas normas o leyes inherentes a fundaciones, sector salud y sector educación.
- Realizar proyectos para clientes donde las leyes promueven servicios de salud y educativos del alcance de la fundación.
- Velar por que los miembros del área de comités cumplan las normas y leyes que le apliquen.
- Elaborar presupuesto para el área de comités.
- Registrar y hacer seguimiento a ejecución de presupuesto del área de comités.
- Proponer proyectos para capitalizar las oportunidades de mejora resultado del análisis financiero de la fundación.
- Registrar información de oportunidades de mejora.
- Realizar auditorías a su área y otras según asignación.
- Hacer seguimiento y finalizar la capitalización de las oportunidades de mejora de su área.
- Diseñar soluciones para las oportunidades de mejora que se convierten en proyectos.
- Dirigir los proyectos resultantes del diseño.
- Entregar los proyectos y replantear opciones de mejora.
- Realizar campañas de mercadeo específicas de nuevos servicios.
- Ejecutar el mantenimiento a fuerza de ventas.
- Cerrar negocios y capturar nuevas oportunidades.
- Aplicar plan de estudios a miembros del área de comité.
- Revisar informes de resultados y proponer oportunidades de mejora.
- Revisar impacto de los nuevos servicios.
- Generar proyectos para la mejora de los servicios.
- Realizar informes y presentar oportunidades de mejora del recurso humano asignado o aquel que se relacione con los miembros vinculados.
- Verificar cumplimiento de contratos y órdenes de servicios de los comités.
- Hacer seguimiento a almacén y archivo y registrar oportunidades de mejora.
- Reportar necesidades de mantenimiento desde el área de comités.
- Dirigir los proyectos de infraestructura que su ejecución tarde más de 1 mes y entregarlos a mantenimiento operando.
- Revisar con mantenimiento las oportunidades de mejora en infraestructura a largo plazo.

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Liderazgo
- Motivación
- Capacidad de escucha
- Comprensión interpersonal
- Visión Estratégica

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Toma de decisiones
- Capacidad de Negociación
- Relaciones públicas
- Multitareas
- Logística

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Profesional en ingeniería con especialización.

EXPERIENCIA: 5 años.

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: En contratos de obra, en salud ocupacional y riesgos.
Formación en técnica de construcción, formación en gestión de proyectos.

DESEABLE: Licencia de conducción.
Manejo del idioma inglés.

RELACIONES:

Recibe y promueve proyectos con todos los líderes y el director.

Coordina con el líder de miembros vinculados los miembros que lideran proyectos.

Revisa con el líder financiero la rentabilidad de la fundación y estrategias para mejorarla.

Permanece en contacto con clientes y demás miembros de la comunidad para detectar mejoras

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Requiere PC
- Requiere línea telefónica.

OTRAS OBSERVACIONES

- No aplica.

9.5.1.15. DPT Colaborador De Comités

PUESTO DE TRABAJO: COLABORADOR DE COMITÉS

AREA: COMITÉS

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA

VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSO BENDEK

FECHA ANALIZADA: MARZO 2015

FECHA REVISIÓN: JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El Colaborador de Comités reporta al líder de comités, ejecuta el mejoramiento continuo de mediano y largo plazo, acompaña la operación de los comités creados y los proyectos de mejora y realiza el mercadeo de la fundación. Gestiona con todas las áreas sus planes específicos.

RESPONSABILIDADES

- Velar por que los miembros del área de comités cumplan las normas y leyes que le apliquen.
- Elaborar presupuesto para el área de comités.
- Registrar y hacer seguimiento a ejecución de presupuesto del área de comités.
- Proponer proyectos para capitalizar las oportunidades de mejora resultado del análisis financiero de la fundación.
- Registrar información de oportunidades de mejora.
- Diseñar soluciones para las oportunidades de mejora que se convierten en proyectos.
- Dirigir los proyectos resultantes del diseño.
- Entregar los proyectos y replantear opciones de mejora.
- Realizar campañas de mercadeo específicas de nuevos servicios.
- Ejecutar el mantenimiento a fuerza de ventas.
- Generar proyectos para la mejora de los servicios.
- Verificar cumplimiento de contratos y órdenes de servicios de los comités.
- Hacer seguimiento a almacén y archivo y registrar oportunidades de mejora.
- Reportar necesidades de mantenimiento desde el área de comités.
- Dirigir los proyectos de infraestructura que su ejecución tarde más de 1 mes y entregarlos a mantenimiento operando.
- Revisar con mantenimiento las oportunidades de mejora en infraestructura a largo plazo.

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Liderazgo
- Solución de problemas
- Capacidad de escucha
- Comprensión interpersonal
- Visión Estratégica

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Toma de decisiones
- Capacidad de Negociación

- Seguimiento a actividades
- Multitareas
- Polivalencia

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Profesional en carreras administrativas.

EXPERIENCIA: 2 años presentando proyectos sociales

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: En control de costos.
En gestión de proyectos.

DESEABLE: N/A

RELACIONES:

Acompaña los proyectos con todos los líderes y el director.

Registra la información que requieran los miembros que lideran proyectos.

Permanece en contacto con clientes y demás miembros de la comunidad para detectar mejoras

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Requiere PC
- Requiere línea telefónica.

OTRAS OBSERVACIONES

- No aplica.

9.5.1.16. DPT Ayudantía De Comités

PUESTO DE TRABAJO: AYUDANTE DE COMITÉS

AREA: COMITÉS

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: EUGENIO JOSE BARRIOS MENDOZA

VERIFICADO POR: HAYDEE MENDISELSE BENDEK

FECHA ANALIZADA: MARZO 2015

FECHA REVISIÓN: JUNIO 2015

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El Ayudante de Comités reporta al colaborador de comités, apoya la gestión del mejoramiento continuo de largo plazo, asiste los comités creados y los proyectos de mejora, llevando los registros y requerimientos de los participantes. Atiende los requerimientos que se necesiten.

RESPONSABILIDADES

- Registrar la ejecución de presupuesto del área de comités.
- Proponer proyectos para capitalizar las oportunidades de mejora resultado del análisis financiero de la fundación.
- Registrar información de oportunidades de mejora.
- Entregar los proyectos y replantear opciones de mejora.
- Acompañar campañas de mercadeo específicas de nuevos servicios.
- Llevar el registro del mantenimiento a fuerza de ventas.
- Archivar contratos y órdenes de servicios de los comités.

- Hacer seguimiento a almacén y archivo y registrar oportunidades de mejora.
- Reportar necesidades de mantenimiento desde el área de comités.

COMPETENCIAS CENTRALES O CORPORATIVAS

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Identificación con la organización
- Integridad

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

- Solución de problemas
- Capacidad de escucha
- Comprensión interpersonal
- Gestión de recursos

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- Relaciones públicas
- Multitareas
- Polivalencia
- Logística
- Gestión de Recursos

CUALIFICACIÓN MÍNIMA

NIVEL DE ESTUDIOS: Tecnólogo.

EXPERIENCIA: 1 año deseable en proyectos sociales o construcción.

CERTIFICACIONES: N/A

OTRA FORMACIÓN: N/A

DESEABLE: N/A

RELACIONES:

Atiende los requerimientos de los proyectos con todos los líderes y el director.

Permanece en contacto con clientes y demás miembros de la comunidad para detectar mejoras

CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Requiere PC
- Requiere línea telefónica.

OTRAS OBSERVACIONES

- No aplica.

9.6. CONTRATACION.

Con las descripciones de puesto de trabajo definidas se continuará entonces a definir los procesos críticos del área de recursos humanos, se inicia con el de contratación y definiremos los siguientes ítems relevantes en cada proceso:

Alcance Proceso

Flujograma general
Procedimiento critico

Para los procedimientos críticos de cada proceso se creó una estructura que se presenta a continuación:

Código: xxx Estado: xxx	Nombre del procedimiento		Logo empresa																					
Versión: Proceso:	DOCUMENTO CONTROLADO O NO CONTROLADO		Fecha:																					
Elaboró:		Revisó:		Aprobó:																				
Cargo:		Cargo:		Cargo:																				
<p>1. OBJETO</p> <p>TEXTO</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>TEXTO</p> <p>3. DEFINICIONES</p> <p>TEXTO</p> <p>4. CONDICIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • TEXTO <p>5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Actividad</th> <th>Descripción</th> <th>Responsable</th> <th>Registro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6.</td> <td>DIAGRAMA DE FLUJO.</td> <td>VER FLUJOGRAMA</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7.</td> <td>ANEXOS</td> <td>TEXTO</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8.</td> <td>CONTROL DE CAMBIOS</td> <td>TEXTO</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					No.	Actividad	Descripción	Responsable	Registro	6.	DIAGRAMA DE FLUJO.	VER FLUJOGRAMA			7.	ANEXOS	TEXTO			8.	CONTROL DE CAMBIOS	TEXTO		
No.	Actividad	Descripción	Responsable	Registro																				
6.	DIAGRAMA DE FLUJO.	VER FLUJOGRAMA																						
7.	ANEXOS	TEXTO																						
8.	CONTROL DE CAMBIOS	TEXTO																						

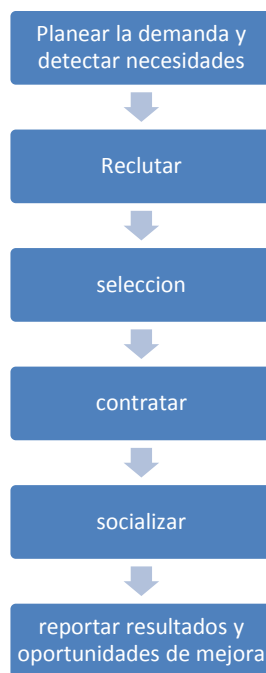
Con los ítems descritos se presenta a continuación la información del proceso de contratación.

9.6.1. Alcance proceso:

Este proceso debe reclutar el personal requerido, realizar la selección de los candidatos y socializar los resultados para garantizar el cubrimiento de la demanda de personal y su ingreso oportuno a la organización.

9.6.2. Flujograma general

Figura 6. Flujograma general del proceso de contratación




Fuente: Autor.

9.6.3. Procedimiento critico Reclutamiento y selección de personal

Como resultado del análisis del proceso de contratación se decidió realizar un instructivo con el procedimiento de selección para así detallar las actividades críticas el cual presentamos a continuación:

INICIO DE PROCEDIMIENTO

Código: xxx Estado: xxx	PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
Versión: 1 Proceso: recursos humanos	DOCUMENTO NO CONTROLADO	Fecha: Junio 15 de 2015
Elaboró: Eugenio Barrios	Revisó: Maricela Arteta	Aprobó: Haydee Mendiwelso Bendek
Cargo: líder de proyecto	Cargo: líder de proyectos para comités	Cargo: Directora

-1. OBJETO

Establecer las condiciones para la selección de personal que laborará en Fundación descubrámonos, de forma que se vincule personas idóneas para lograr un alto nivel de productividad, mejore el desempeño en la compañía y sea sostenible en largo plazo.

-2. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación para las áreas de dirección, recursos materiales, recursos financieros, miembros vinculados, recursos humanos, comités, y todas las áreas que requieran la inclusión de nuevo personal en la compañía.

-3. DEFINICIONES

NO APLICA

-4. CONDICIONES GENERALES

- Todas las personas que vayan a ingresar a la compañía de manera directa sin excepción, incluyendo aquellas de contrato gratuito deben regirse según las políticas y actividades descritas en este procedimiento, por medio del cual se determinará si los candidatos se ajusta o no al perfil del cargo que esté vacante.
- Para cargos de líderes, colaboradores y ayudantes, el jefe inmediato deberá participar activamente del proceso de selección, para la escogencia del candidato, asegurando que se cumplan las competencias establecidas para ocupar el cargo. Para escoger el cargo de director al menos 3 miembros de la junta deben participar activamente.
- El desarrollo productivo de nuestro entorno se fomentará mediante procesos de selección interno, los cuales incluyen a los empleados, miembros vinculados con o sin participación de los comités.

- Se dará curso a un proceso de selección de personal, cuando se origina una vacante por retiro del titular de un cargo, por promoción del mismo o la creación de un nuevo cargo, analizando su pertinencia de acuerdo con las necesidades de la compañía.
- El cubrimiento de la vacante se solicitará por el jefe inmediato mediante formato de requisición de personal. **Anexo.**
- En caso de no solicitarse formalmente el cubrimiento de la vacante a través del **Formato de Requisición del Personal**, dentro de los seis (6) meses siguientes al origen de ésta, se entenderá que el cargo no se cubrirá en la planta de personal.

Cargos Nuevos

- Solo se dará inicio al proceso de selección, para un cargo nuevo administrativo, si este es aprobado por la dirección de la compañía. Para el caso de reemplazos el líder de recursos humanos, deberá aprobar la solicitud.
- Antes de la autorización de Dirección, previamente se debe formalizar la solicitud al líder de recursos humanos, con la debida justificación y sustentación del nuevo cargo.
- Una vez el cargo este sustentado y justificado previamente, será el líder de recursos humanos quien solicitará la autorización a la dirección.

Candidatos

- En el proceso de reclutamiento y selección, se descartarán los candidatos que presenten las siguientes condiciones:
 - ✓ Quienes sean menores de edad.
 - ✓ Quienes tengan antecedentes penales.
 - ✓ Quienes no estén alineados con los valores organizacionales de la empresa.
 - ✓ Quienes hayan laborado en la fundación descubrámonos y sus causas de retiro hayan sido por bajo desempeño u otros.

Las condiciones serán revisadas según cada caso con la hoja de vida, certificados, evaluaciones, entrevistas y estudio de seguridad.

Solicitud de Personal y Reclutamiento

- Las actividades de reclutamiento y selección de personal (cargos nuevos o reemplazos) deben estar soportadas en el manual de responsabilidades del cargo, teniendo en cuenta para la vacante, el perfil, competencias y responsabilidades requeridas.
- Las actividades de reclutamiento se pueden realizar a través de anuncios en internet periódicos, carteleros, universidades, y demás entidades educativas, solicitudes directas o presentadas por trabajadores de la empresa, o consultando el banco de hojas de vida.
- Cuando el proceso de selección se realice por promoción interna, se divulgará en la cartelera de las diferentes dependencias de la empresa, la convocatoria a concurso para cubrir la vacante, indicando nombre y descripción genérica del cargo, fecha límite de

inscripción de aspirantes, salario, categoría y requisitos mínimos del cargo a proveer. La convocatoria debe ser publicada con un mínimo de cinco (5) días hábiles antes de iniciarse el proceso de selección.

- Las convocatorias internas y externas, para procesos de selección, solo podrán ser realizadas por el área de Recursos humanos de la Fundación.
- En caso de un nuevo cargo, se deberá definir el perfil del cargo y elaborar su correspondiente descripción de puesto de trabajo por competencia antes de realizar la convocatoria.

Selección de Personal

- Los aspirantes a los siguientes cargos deberán presentar prueba técnica:

CARGOS	PRUEBA	REALIZADA POR	CALIFICADA POR
Colaborador de recursos humanos	Prueba práctica	RRHH	Director
Colaborador de recursos materiales	Prueba práctica	RRHH	Líder de comités y líder de recursos materiales
Colaborador de miembros vinculados	Prueba de conocimiento	RRHH	Director
Colaborador de recursos financieros	Prueba práctica y de conocimiento	RRHH	Líder de recursos financieros
Colaborador de comités	Prueba de conocimiento	RRHH	Director y líder de Comités

- Las pruebas técnicas deberán ser diseñadas, aplicadas y evaluadas internamente, por el área correspondiente al cargo que se evalúa, con el apoyo del área de recursos humanos. Estas pruebas se aplican con el fin de evaluar las competencias del saber y saber hacer
- Se aplicaran las pruebas psicotécnicas a los candidatos las cuales permiten apreciar las competencias conductuales, específicas y organizacionales, así como el potencial actual y de desarrollo del candidato.
- Las pruebas serán de manejo confidencial del área de recursos humanos y solo los resultados serán compartidos a los líderes del área mediante informe correspondiente.
- Las pruebas psicotécnicas y técnicas evalúan en los candidatos los siguientes aspectos:

Competencias Conductuales (competencias del ser): Son aquellos comportamientos que demuestran su capacidad para obtener resultados en forma rápida y eficaz, garantizando así el éxito de su gestión en un cargo específico: incluye aquellas actitudes de índole personal que demuestran la eficiencia propia de un individuo.

Competencias Específicas (competencias del saber y saber hacer): Son aquellos conocimientos, habilidades y/ o destrezas específicas que debe demostrar poseer las personas para desempeñar eficazmente una función determinada.

Competencias Centrales o corporativas: Es el conjunto de habilidades, actitudes y destrezas definidas por la organización y que deben ser poseídas por todos los miembros de la organización independientemente del cargo que ocupen.

- Se entrega al candidato para su consentimiento y firma el formato de “**AUTORIZACIÓN PARA EL MANEJO DE DATOS PERSONALES**” según la ley de Habeas Data.

Las competencias se evalúan de acuerdo a los siguientes niveles de competencia:

Nivel 1. Estos comportamientos indican una debilidad en la competencia. Un desarrollo posterior debería convertirse en una clara prioridad, cuando la competencia se requiere para el desempeño de la tarea.

Nivel 2. Estos comportamientos indican que alguien tiene un nivel básico de competencia. Puede necesitar un desarrollo posterior si un rol requiere una competencia más alta, o si un empleado aspira a desempeñar un rol que requiere más competencia.

Nivel 3. Estos comportamientos indican que tiene un nivel medio de competencia. Puede necesitar continuar su desarrollo si el rol requiere una competencia mayor, o si un empleado aspira a desempeñar un rol que requiere más competencia.

Nivel 4. Estos comportamientos indican que se está exhibiendo un nivel de competencia más avanzado. En este nivel de competencia, un individuo está desempeñándose en un alto nivel.

NIVEL 5. Comportamientos tales como éste indican que un individuo está desempeñándose a un nivel extremadamente alto de competencia y no requiere un desarrollo posterior.

Las pruebas psicotécnicas se aplican dependiendo del cargo a evaluar.

NIVELES	COMPETENCIAS	PRUEBA INTELECTUAL	HABILIDADES ADMINISTRATIVAS
NIVEL DIRECTIVO O LIDER	NIVEL ALTO	75 - 85/100	75 - 85/100
NIVEL COLABORADOR	NIVEL MEDIO	65 - 70/100	65 - 70/100
NIVEL AYUDANTE	NIVEL MEDIO	65 - 70/100	55 - 65/100

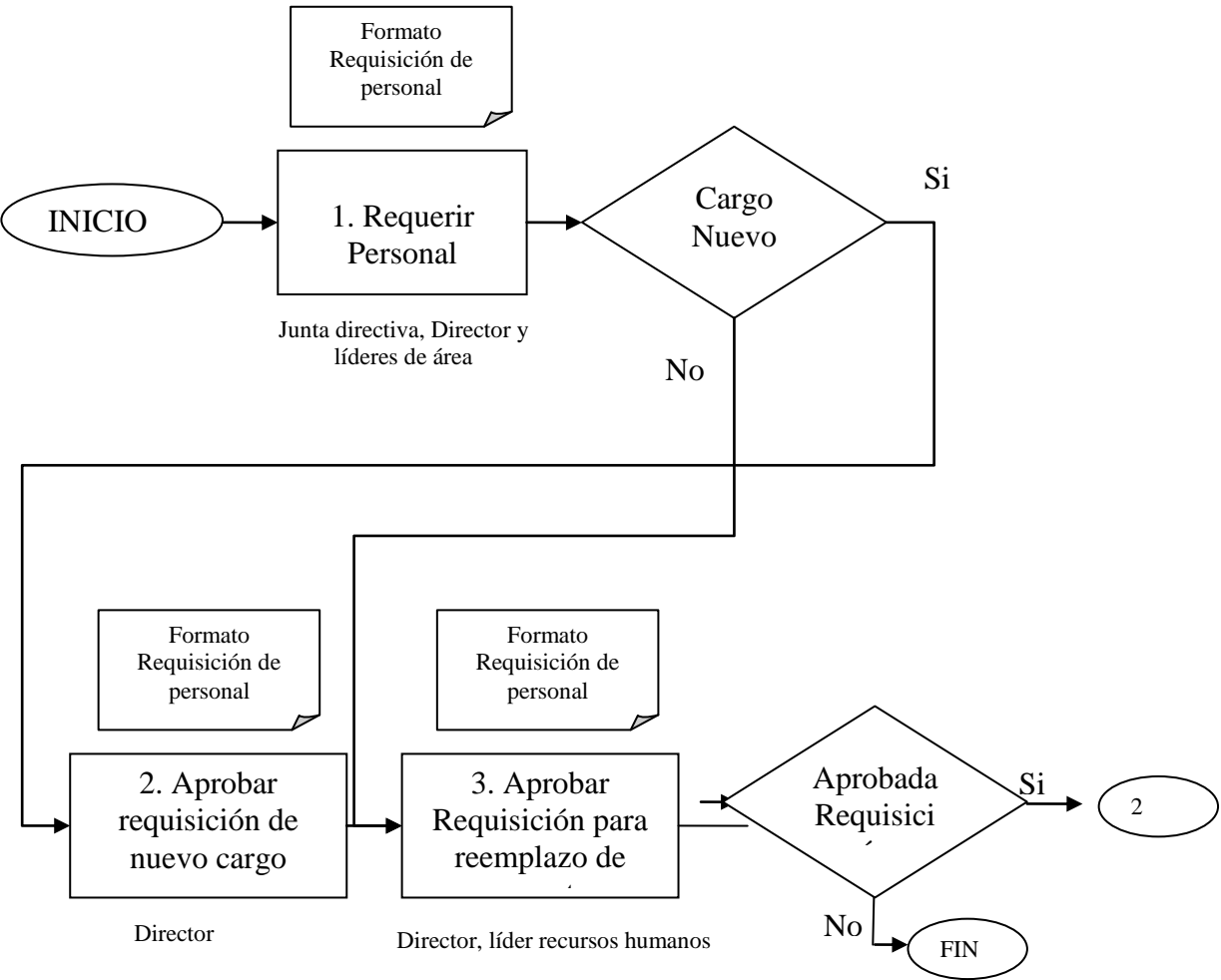
-5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

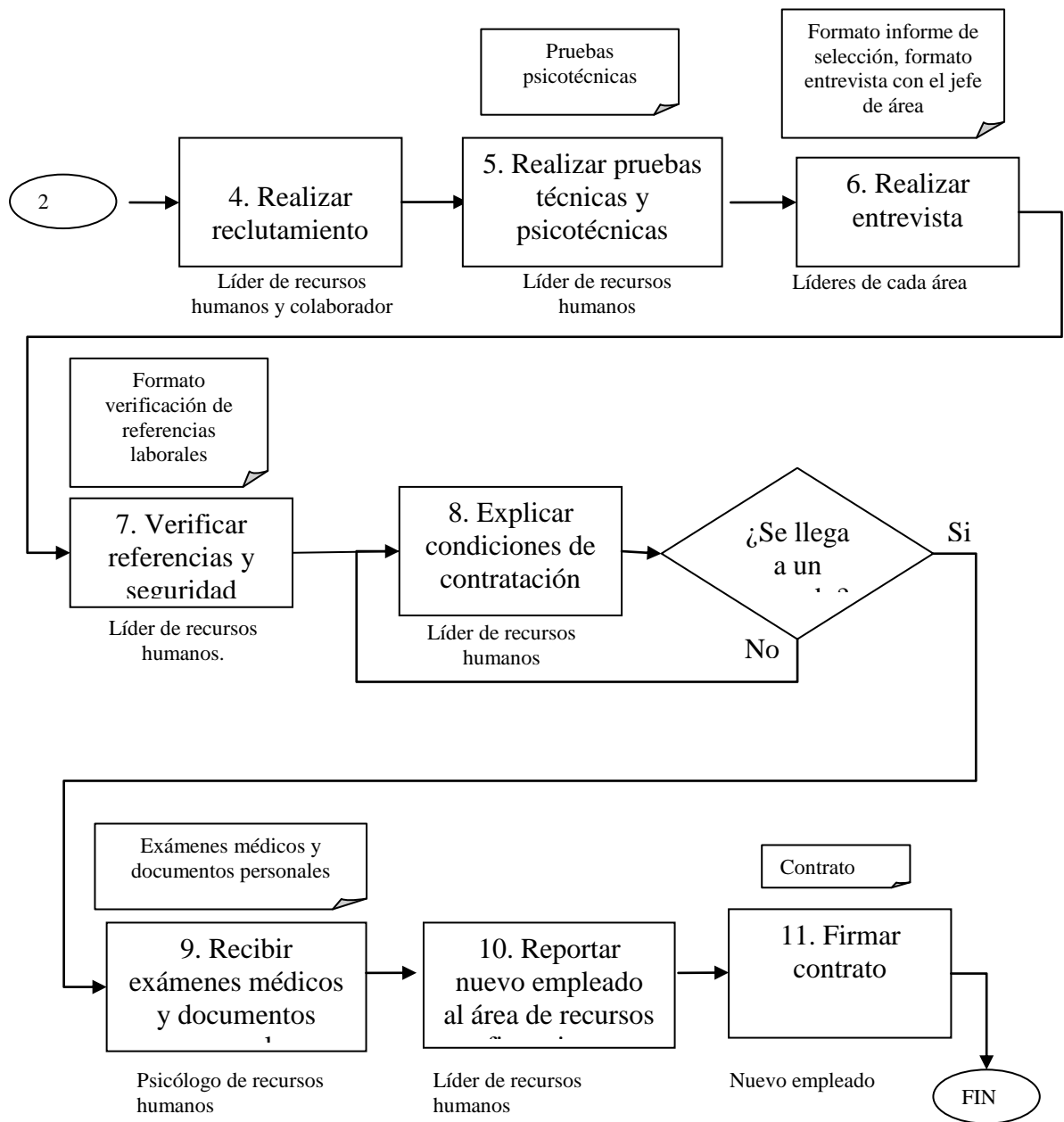
No.	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Detectar Vacante	Se detecta la necesidad de realizar una contratación, ya sea por la creación de un nuevo cargo, o	Junta directiva, Director o líderes de cada	

		reemplazo en uno existente.	área	
2	Solicitar Personal para Cubrir la Vacante	Se solicita cubrir la vacante detectada al líder de recursos humanos	Director o líderes de cada área	Formato Requisición de Personal
3	Aprobar / Desaprobar Solicitud	Se analiza la viabilidad de atender positivamente la solicitud de vincular personal y se emite respuesta al solicitante.	Líder de recursos humanos con aval del director	Formato Requisición de Personal
4	Gestionar Consecución de Candidatos	Se gestiona la consecución de candidatos.	Líder de recursos humanos	Hojas de Vida
5	Analizar Hojas de Vida	Se analizan las hojas de vida recibidas en la convocatoria, y se citan a entrevista los preseleccionados.	Líder y colaborador de recursos humanos	Hojas de Vida
6	Realizar Pruebas Técnicas y Psicotécnicas	Se efectúan pruebas para evaluar su comportamiento.	Psicóloga de recursos humanos	Pruebas Psicotécnicas
		Se efectúa a los preseleccionados las pruebas técnicas (Solo para los aspirantes a cargos que así lo requieran).	Líder de recursos humanos y líder de miembros vinculados	Prueba Técnica
7	Entrevistar a Preseleccionados	Una vez obtenidos los resultados de las pruebas psicotécnicas, se les realizarán entrevistas a los aspirantes preseleccionados.	Psicóloga de recursos humanos	Formato Informe de Selección
		Una vez obtenidos los resultados de las pruebas técnicas, se entrevista a los preseleccionados.	Jefe de Área	Formato De Entrevista Con El Jefe De Área
8	Verificar Referencias	Se verifican las referencias aportadas por el aspirante.	Colaborador de recursos humanos	Formato Verificación de Referencias Laborales
9	Estudio de Seguridad	Se reporta a la Dirección los datos de la persona seleccionada para un estudio de seguridad.	Líder de Recursos humanos	Datos Seleccionado
		Se efectúa el estudio de seguridad a los aspirantes preseleccionados luego de la entrevista para establecer si desde el punto de vista de seguridad están aptos para pertenecer a la nómina de empleados.	Líder de recursos humanos	Informe de Seguridad Preseleccionados
10	Entrevista de Condiciones Contractuales	El elegido es entrevistado nuevamente de informarle que ha sido seleccionado y las	Líder de recursos humanos	

		condiciones contractuales de su ingreso a la compañía.		
--	--	--	--	--

-6. DIAGRAMA DE FLUJO.





5.

-7. ANEXOS

- Formato Requisición de Personal
- Formato Informe de Selección
- Formato Entrevista con el Jefe de Área
- Formato Verificación de Referencias Laborales
- Se debe incluir formato de visita domiciliaria
- Lista de Documentos y Exámenes de Ingreso
- Autorización para el manejo de datos personales

-8. CONTROL DE CAMBIOS

- Primera versión no presenta cambios

FIN DE PROCEDIMIENTO

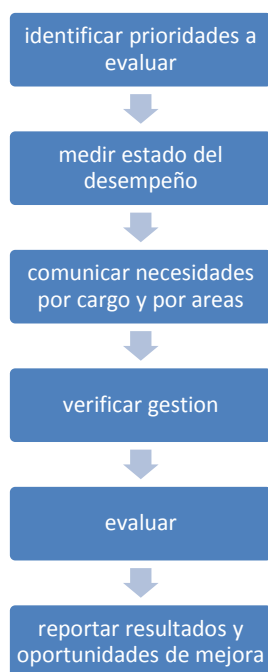
9.7. EVALUACION DE DESEMPEÑO.

9.7.1. Alcance proceso

Realizar la medición del estado actual del empleado, proponer e implementar un plan de mejora y evaluar el desempeño logrado, para que logrando un desempeño sobresaliente de los empleados se obtenga mejores resultados del recurso más importante de la compañía.

9.7.2. Flujograma general

Figura 7. Flujograma general del proceso de evaluación




Fuente: Autor.

9.7.3. Procedimiento crítico Evaluación De Desempeño Por Competencias

Para el proceso de evaluación de desempeño se decidió realizar un instructivo con el Procedimiento de Evaluación de Desempeño por Competencias

INICIO DE PROCEDIMIENTO

Código: xx Estado: xx	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
Versión: 1 Proceso: Gestión Humana	DOCUMENTO NO CONTROLADO	Fecha: Junio 15 de 2015
Elaboró: Eugenio Barrios	Revisó: Maricela Arteta	Aprobó: Haydee Mendiwelso Bendek
Cargo: Líder de proyecto	Cargo: Líder de proyecto para comités	Cargo: Directora

-1. OBJETO

Establecer lineamientos para un sistema objetivo de evaluación del comportamiento, la gestión y los resultados de los empleados de la empresa, a fin de retroalimentarlos

oportunamente, contribuyendo de esta forma a su desarrollo integral y como consecuencia al logro de los objetivos de la fundación.

-2. ALCANCE

Este instructivo aplica a todos los empleados, colaboradores y miembros vinculados líderes de la Fundación descubrámonos.

-3. DEFINICIONES

Gestión por Competencias Laborales: conjunto de conocimientos, actitudes, aptitudes y destrezas necesarias para desempeñar una tarea exitosamente; así mismo esta es una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos involucrados en el accionar de una empresa. La Gestión por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

Evaluación de Desempeño: proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido. Las evaluaciones de desempeño brindan una gran cantidad de ventajas para la compañía que las implementan como son:

-4. CONDICIONES GENERALES

- Las Evaluaciones de Desempeño a realizar a los funcionarios de la Fundación tendrán como finalidad identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de los mismos, así como también proponer planes de desarrollo que conlleven a la mejora continua de los comportamientos a fin de que se ajusten a las necesidades de la empresa y las exigencias del entorno.
- La evaluación debe ser un proceso sistemático y una función cotidiana del jefe inmediato, a fin de orientar permanentemente a sus colaboradores en el mejoramiento de su desempeño y gestión.
- La evaluación formal de los empleados debe realizarse mínimo dos veces al año y cada vez que las necesidades así lo requieran.
- El diligenciamiento del instrumento de evaluación es responsabilidad del jefe inmediato y del superior inmediato de éste.
- Todos los empleados con mínimo tres meses de servicio en la empresa deben ser evaluados. Asimismo, los jefes responsables de la evaluación deben tener mínimo 6 meses en el cargo. Si el evaluado no cumple a la fecha con esta condición la evaluación se realizará cuando cumpla los tres meses.
- El jefe inmediato debe analizar el comportamiento y la gestión de cada colaborador, conjuntamente con éste y definir el plan de mejoramiento correspondiente.

- Los evaluadores deben diligenciar los formatos de evaluación y antes de enviarlos al líder de recursos humanos deben dialogar con el evaluado sobre los aspectos laborales y comportamentales que han incidido en su desempeño.
- Toda evaluación deberá firmarse por el evaluador como constancia de que todas las partes de la evaluación han sido discutidas con su evaluado. Dicha firma no necesariamente significa que está de acuerdo con los resultados expresados. El/la evaluado puede solicitar revisión al próximo nivel gerencial o a la dirección de la Fundación Descubrámonos
- El evaluador debe remitir diligenciados al líder de recursos humanos los formatos de Evaluación del Desempeño dentro de los treinta (30) días calendario siguientes a la fecha de recibo.
- El Proceso de Evaluación de Desempeño de la compañía se realizará con base en una estructura de tres (3) instrumentos de medición, siendo estos:
 - ✓ **Evaluación nivel Operativo:** dirigida a personal de ayudantía y aprendices
 - ✓ **Evaluación nivel Administrativo:** dirigida a personal colaborador y miembros vinculados líderes de proyectos para comités
 - ✓ **Evaluación nivel Gerencial:** dirigida a líderes y director.

4.1 Aspectos que deben tener en cuenta los mandos en la Administración del desempeño de sus colaboradores

- Acordar claramente el plan de lo que se espera de cada cargo
- Ejercer una efectiva función de liderazgo, a fin de estimular su potencial, recursividad y autonomía para cumplir los objetivos y/o metas propuestas.
- Darles retroalimentación justa y oportuna, haciéndoles ver las fallas pero valorando también los aspectos positivos, con el propósito de contribuir a elevar su nivel de motivación y autoestima.
- Apoyarlos en forma oportuna, especialmente cuando se trata de funciones, responsabilidades, políticas, metas y de su propio desempeño.
- Ser receptivo a las ideas y sugerencias que planteen, a fin de estimular su creatividad y aprovechar esos aportes para introducir mejoras en los procesos.
- Darles estímulos positivos y aplicar sanciones tan pronto ocurren los hechos del desempeño, a fin de contribuir a elevar su nivel de eficiencia y efectividad.
- Informarles sobre el producto de su esfuerzo y sobre la calidad y oportunidad del mismo, a fin de incentivar su interés y empeño en el trabajo.
- Orientarlos para que actúen siempre enmarcados en valores éticos y realicen actividades relacionadas con su compromiso laboral.
- Dar crédito a sus realizaciones, a fin de contribuir a mejorar su autoestima y nivel de satisfacción.

4.2 Aspectos que se deben evitar en el proceso de evaluación de desempeño.

- Las evaluaciones de desempeño deberán basarse en observaciones fundamentadas en hechos reales y vivencias del comportamiento observado en el colaborador y no en apreciaciones personales ya que podrían sesgar los resultados de la misma. Basarse en comportamientos y desempeños recientes favorables o desfavorables puede conllevar a que no se tengan en cuenta las actuaciones generales del evaluado.
- Enfocar la calificación hacia grados intermedios para evitar comprometerse con el evaluado.
- Tendencia a evaluar comparando el desempeño del evaluado con el del evaluador u otros empleados.
- Tendencia a evaluar todos los factores por la influencia de uno o algunos de ellos.
- Severidad o tolerancia excesiva por parte del evaluado como reflejo de sus características de personalidad y/o estilo de liderazgo.

4.3 Aspectos a tener en cuenta en el proceso de análisis de la gestión.

- El jefe inmediato debe propiciar un clima de confianza y cordialidad que facilite el diálogo abierto y sincero con el colaborador evaluado, a fin de identificar las causas reales que hayan incidido en el cumplimiento de los objetivos y/o metas propuestos.

4.4 Recomendaciones especiales

- Es indispensable que el evaluador haya tenido la oportunidad de observar y analizar las actuaciones y el rendimiento de sus colaboradores.
- No se deben suministrar los formatos de evaluación a los colaboradores para que ellos se auto evalúen, ya que evaluar es una responsabilidad indelegable de los jefes.
- Se debe propiciar que el evaluado proponga las acciones de mejoramiento necesarias, a fin de que éste se comprometa real y efectivamente con el cumplimiento de las mismas.
- Es indispensable orientar y apoyar al evaluado en el desarrollo del plan de desarrollo integral establecido y ajustar el plan cada vez que las condiciones de trabajo y las circunstancias del colaborador así lo ameriten.

Contenido

Las evaluaciones de desempeño están orientadas a evaluar al empleado semestralmente, de acuerdo con las siguientes etapas:

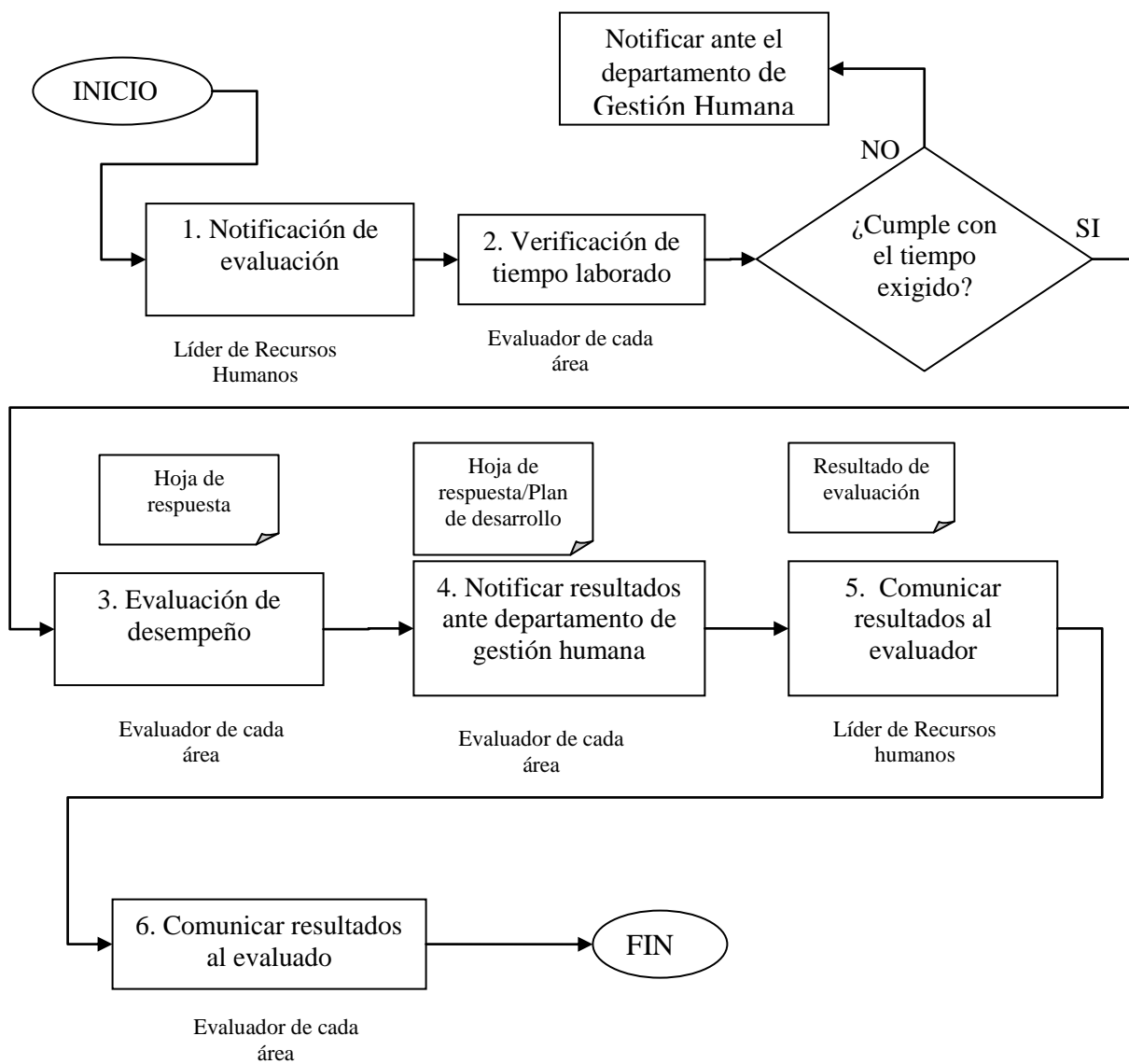
- Realización de la evaluación , analizando, en primera instancia, el nivel de compromiso del empleado con los valores y principios de la empresa y, en segunda instancia, la actuación laboral, mediante el análisis de los resultados obtenidos en el desarrollo de su gestión.

5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

No.	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Notificación de Evaluación	Enviar a cada evaluador vía e-mail los instrumentos de evaluación que requiere para realizar el proceso, así como los listados del personal a evaluar indicando el formato que debe utilizar para la evaluación de cada uno de ellos. Físicamente recibirá las hojas de respuesta de cada una de las personas a evaluar.	Líder de recursos humanos	
2	Verificación de tiempo laborado	Identificar el tiempo que lleva su colaborador bajo su mando a la fecha de realización de la evaluación de desempeño, si este no cumple con los tres (3) meses exigidos, el evaluador debe notificarlo al área de recursos humanos El evaluador deberá leer cuidadosamente las instrucciones antes de diligenciar la hoja de respuesta	Evaluador de cada área	
3	Evaluación de Desempeño	Diligenciar claramente la Información General del Evaluado, teniendo en cuenta que la evaluación debe basarse en observaciones fundamentadas en hechos reales y vivencias del comportamiento que se haya visto en el colaborador y no en apreciaciones personales, prejuicios, que tiendan a perjudicar o beneficiar al evaluado. El evaluador deberá escoger uno de los cuatro niveles de evaluación presentados en el anexo N°1, para responder a cada pregunta del formato de evaluación de desempeño.	Evaluador de cada área	Hoja de respuesta

5	Notificar resultados	<p>Devolver al área de recursos humanos la Hoja de Respuesta de la evaluación y el Plan de Desarrollo del evaluado debidamente diligenciado y firmado por el evaluado y evaluador (es).</p> <p>El evaluador tendrá 30 días calendario para realizar la devolución de estos documentos.</p>	Evaluador de cada área	Hoja de respuesta / Plan de Desarrollo
6	Comunicar Resultado al evaluador	Interpretar la calificación asignada en la evaluación y comunicar por escrito el resultado al jefe inmediato del evaluado.	Líder de recursos humanos	Resultado de Evaluación
7	Comunicar Resultado al evaluado	Comunicar personalmente al su subalterno el resultado de la evaluación de desempeño y tramitar la información de tal manera que logre producir un efecto motivarte en el evaluado.	Evaluador de cada área	

-6. CONTENIDO
Ver flujograma



ANEXO N°1 - NIVELES DE EVALUACIÓN

4	SIEMPRE	Desempeño que excede las expectativas del comportamiento evaluado y produce resultados más allá de lo esperado.
3	CASI SIEMPRE	El desempeño cumple con las expectativas del comportamiento evaluado. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones del puesto.
2	ALGUNAS VECES	Su desempeño está por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo pero no satisface las expectativas del comportamiento evaluado. Necesita Plan de Mejoramiento
1	NUNCA	No cumple con los requisitos de desempeño del comportamiento evaluado. Requiere un plan de acción para mejorar y seguimiento

-7. Anexos

- Instrumentos de evaluación
- Formato de evaluación
 - Nivel Operativo
 - Nivel Administrativo
 - Nivel Gerencial

-8. Control de Cambios

No aplica.

FIN DE PROCEDIMIENTO

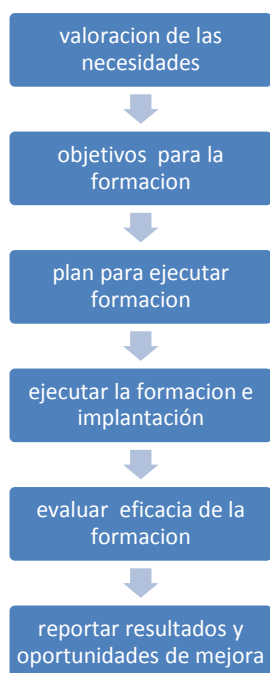
9.8. FORMACIÓN

9.8.1. Alcance Proceso

Valorar las necesidades de entrenamiento, planear e implementar la formación y evaluar los beneficios generados con la formación, para que el personal mantenga actualizado los contenidos que requieren para el desempeño de su cargo.

9.8.2. Flujograma general

Figura 8. Flujograma general del proceso de formación




Fuente: Autor.

9.8.3. Procedimiento crítico Inducción y Entrenamiento

Se creó como procedimiento crítico el Procedimiento de Inducción y Entrenamiento para asegurar la formación calve del personal

INICIO DE PROCEDIMIENTO

Código: xxx Estado: xxx	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO	
Versión: 1 Proceso: Recursos humanos	DOCUMENTO NO CONTROLADO	Fecha: junio 15 de 2015
Elaboró: Eugenio Barrios	Revisó: Maricela Arteta	Aprobó: Haydee Mendiwelso Bendek
Cargo: Líder de proyectos	Cargo: Líder de proyectos para comités	Cargo: Directora

1. OBJETO:

Lograr que los trabajadores se adapten adecuadamente al ingreso de la compañía y alcancen conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades para que desarrollen un nivel de desempeño satisfactorio, en el desarrollo de las funciones asignadas para el logro de los objetivos de la empresa.

2. ALCANCE:

El presente procedimiento aplica para todo el personal a vincular a la Fundación Descubrámonos.

3. DEFINICIONES:

Se define inducción como el proceso mediante el cual el empleado nuevo conoce los aspectos fundamentales de la organización, lo que permite su ubicación conceptual y física.

Se define entrenamiento como el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades en función de unos objetivos definidos.

4. CONDICIONES GENERALES:

- Todas las personas que ingresen a la compañía de forma directa o convenios con entidades educativas sin excepción, deberán participar en el respectivo proceso de inducción general de la empresa.
- Ningún trabajador podrá iniciar labores sin antes haber realizado el programa de inducción general, el cual exige ser realizado máximo en los cinco (5) primeros días posteriores al ingreso.
 - Todo proceso de inducción general de la Fundación Descubrámonos. se realizará presencialmente.
- contenido básico de la inducción corresponderá a:
 - Saludo y Presentación General de la Compañía.
 - Historia.
 - Ubicación geográfica local
 - Misión. Visión. Valores.
 - Logos, Símbolos o insignias.
 - Estructura Organizacional y Negocios (formatos de venta y productos, áreas y procesos),
 - Reglamento Interno de trabajo.

➤ **Objetivos Estratégicos.**

- Todo trabajador que ingresa a la empresa recibirá antes de asignarle responsabilidades, entrenamiento relativo a su puesto de trabajo.
- El entrenamiento se iniciará una vez finalizados los procesos de selección y contratación y posterior a la inducción.
- El área de recursos humanos, programará, coordinará y supervisará el entrenamiento de los nuevos trabajadores de la empresa, definiendo las dependencias que participarán en el proceso, el tiempo de duración y las responsabilidades de éstas.
- Los responsables del entrenamiento del personal en cada dependencia, deberán cumplir con la agenda previamente elaborada y en el tiempo acordado, para asegurar un excelente desempeño del trabajador en su puesto de trabajo. .
- El área de desarrollo de personal actualizará anualmente con las diferentes dependencias, los programas de entrenamiento, de acuerdo con los cargos, con el fin de adaptarlos a las nuevas exigencias y ratificar el compromiso y responsabilidad de las áreas para con esta actividad.
- Aquellos trabajadores que de acuerdo con resultados de evaluaciones de desempeño, mostraron debilidades en algunos aspectos técnicos de su cargo, recibirán un reentrenamiento, para ajustar su desempeño al estándar exigido.
- Todo proceso de entrenamiento será evaluado para verificar la asimilación de procedimientos, conocimientos, adquisición de destrezas y capacidades para el desarrollo de la tarea.
- El entrenamiento se realizará en el sitio de trabajo para los cargos operativos, para los cargos administrativos en el caso de personal directivo del punto de venta, este recibirá el entrenamiento fuera de su sitio de trabajo compartido con el entrenamiento en el puesto de trabajo.
- El control y seguimiento del proceso de entrenamiento lo realizará el área de Desarrollo Humano siguiendo el programa de entrenamiento establecido.

-5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

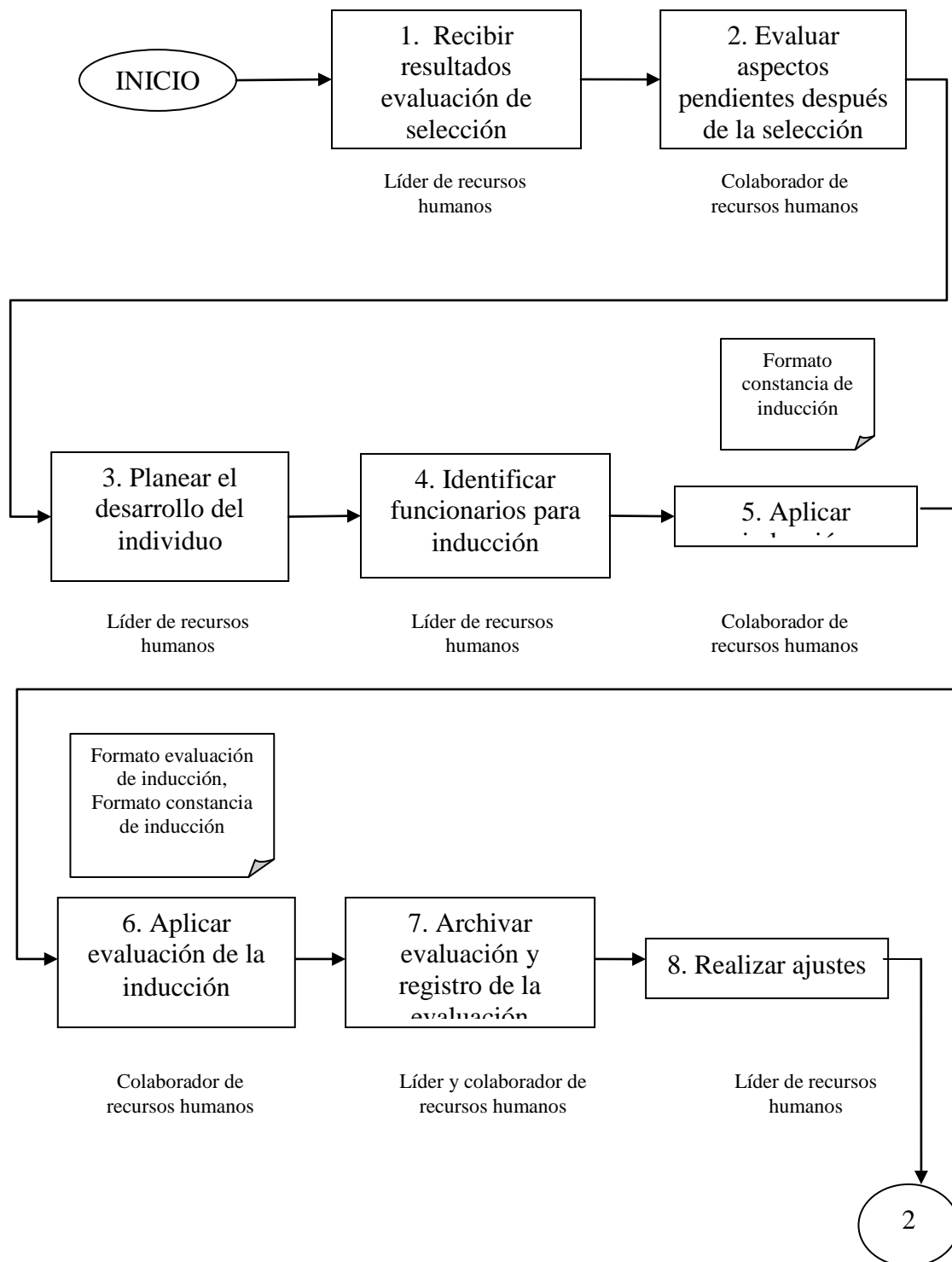
Nº	Actividad	Descripción	Responsables	Registros
1	Recibir resultados evaluaciones de selección	Se revisan los resultados para determinar plan de desarrollo y entrenamiento y se determina si requiere evaluaciones adicionales se cita al funcionario.	Líder de recursos humanos	

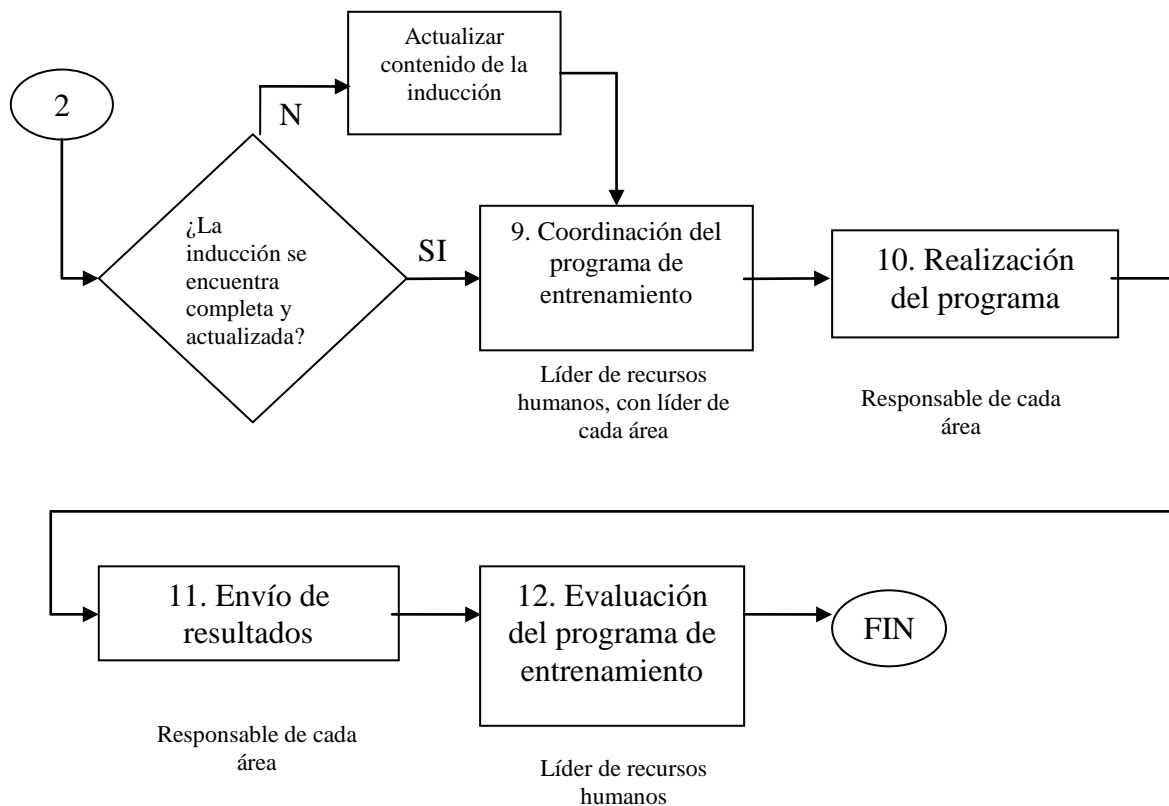
2	Evaluar aspectos pendientes después de la selección	Se aplican evaluaciones que complementan la recopilación del estado actual de las competencias del funcionario para el cargo a desempeñar	Colaborador de recursos humanos	
3	Planear el desarrollo del individuo	se incluye al funcionario en el plan de desarrollo de su área y se confirma que los entrenamientos requeridos estén sino quedarían para el presupuesto del siguiente año	Líder de recursos humanos	
4	Identificar funcionarios para inducción	Se determinar cuáles son los funcionarios que recibirán la inducción y se programa la realización de las actividades.	Líder de recursos humanos	
5	Aplicar inducción	Se realiza la inducción de manera presencial, y se realiza seguimiento durante el desarrollo de estas actividades.	colaborador de recursos humanos	Formato Constancia de Inducción.
6	Aplicar evaluación de la inducción	Se realiza evaluación de los contenidos.	Colaborador de recursos humanos	Formato Evaluación de Inducción, Formato Constancia de Inducción.,
7	Archivar evaluación y registro de la inducción	Anexar el Formato Evaluación de Inducción y Formato Constancia de Inducción a la hoja de vida para su posterior archivo.	Líder y colaborador de recursos humanos	
8	Realizar ajustes	Determinar y realizar los ajustes necesarios para garantizar que el contenido de la inducción se encuentre completo y actualizado.	Líder de recursos humanos	
9	Coordinación del Programa de entrenamiento	Coordinar el programa de entrenamiento del personal que ingresa a las diferentes dependencias.	Líder de recursos humanos con líder de cada área	

10	Realización del programa	Organizar, coordinar y supervisar el entrenamiento, haciendo uso de los recursos humanos y técnicos a su disposición.	Responsable de cada área	
11	Envío de resultados	Enviar a la Gerencia de gestión Humana, un informe evaluativo de la actividad desarrollada con el nuevo trabajador.	Responsable de cada área.	
12	Evaluación del programa de entrenamiento	Evaluar el proceso de entrenamiento.	Líder de recursos humanos	

-6. CONTENIDO:

Ver flujograma





-7. ANEXOS

No aplica

-8. CONTROL DE CAMBIOS

No aplica

FIN DE PROCEDIMIENTO

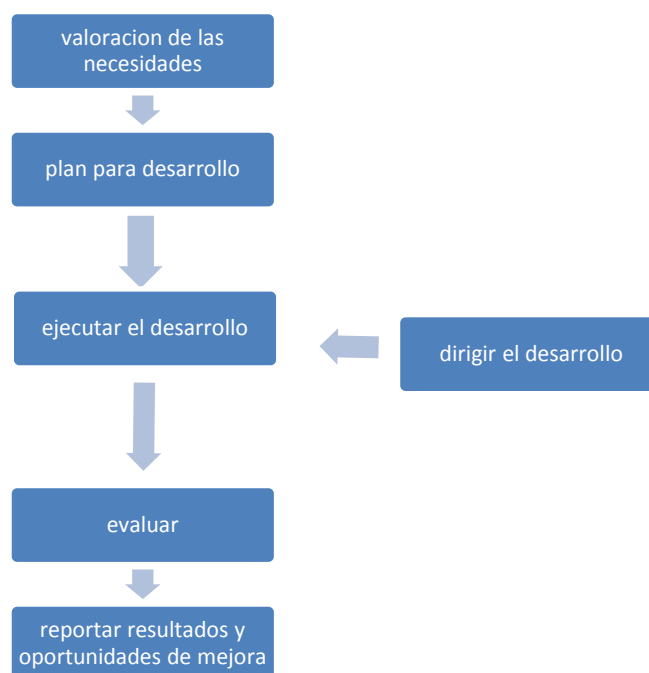
9.9. DESARROLLO PROFESIONAL

9.9.1. Alcance del proceso

Con este proceso se busca que la formación adquiera utilidad, las competencias detectadas en la selección se maximicen, y se logre la integración del empleado a la cultura de la organización a través de la valoración dirección y desarrollo usando el coaching como herramienta clave.

9.9.2. Flujograma general


Figura 9. Flujograma general del proceso de desarrollo.



Fuente: Autor.

9.9.3. Procedimiento Crítico De Coaching Para Desarrollo De Competencias

Se definió como procedimiento crítico de este proceso el procedimiento de COACHING PARA DESARROLLO DE COMPETENCIAS
INICIO DE PROCEDIMIENTO

Código: xxx Estado: xxx	PROCEDIMIENTO DE COACHING PARA DESARROLLO DE COMPETENCIAS	
Versión: 1 Proceso: recursos humanos	DOCUMENTO NO CONTROLADO	Fecha: junio 15 de 2015
Elaboró: Eugenio Barrios	Revisó: Maricela Arteta	Aprobó: Aida Vélez Vengoechea
Cargo: Líder de proyecto	Cargo: Líder de proyecto para comités	Cargo: Directora

-1. OBJETO

Implementar programas con el trabajador que permitan el desarrollo del profesional en su cargo o en cargos próximos y que la organización reciba los beneficios en su productividad y sostenibilidad, al generar mejoras el desempeño de la persona y el grupo que lo rodea.

-2. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación para todas las áreas de la Fundación Descubrámonos

-3. DEFINICIONES

Se entiende por Coaching un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

-4. CONDICIONES GENERALES

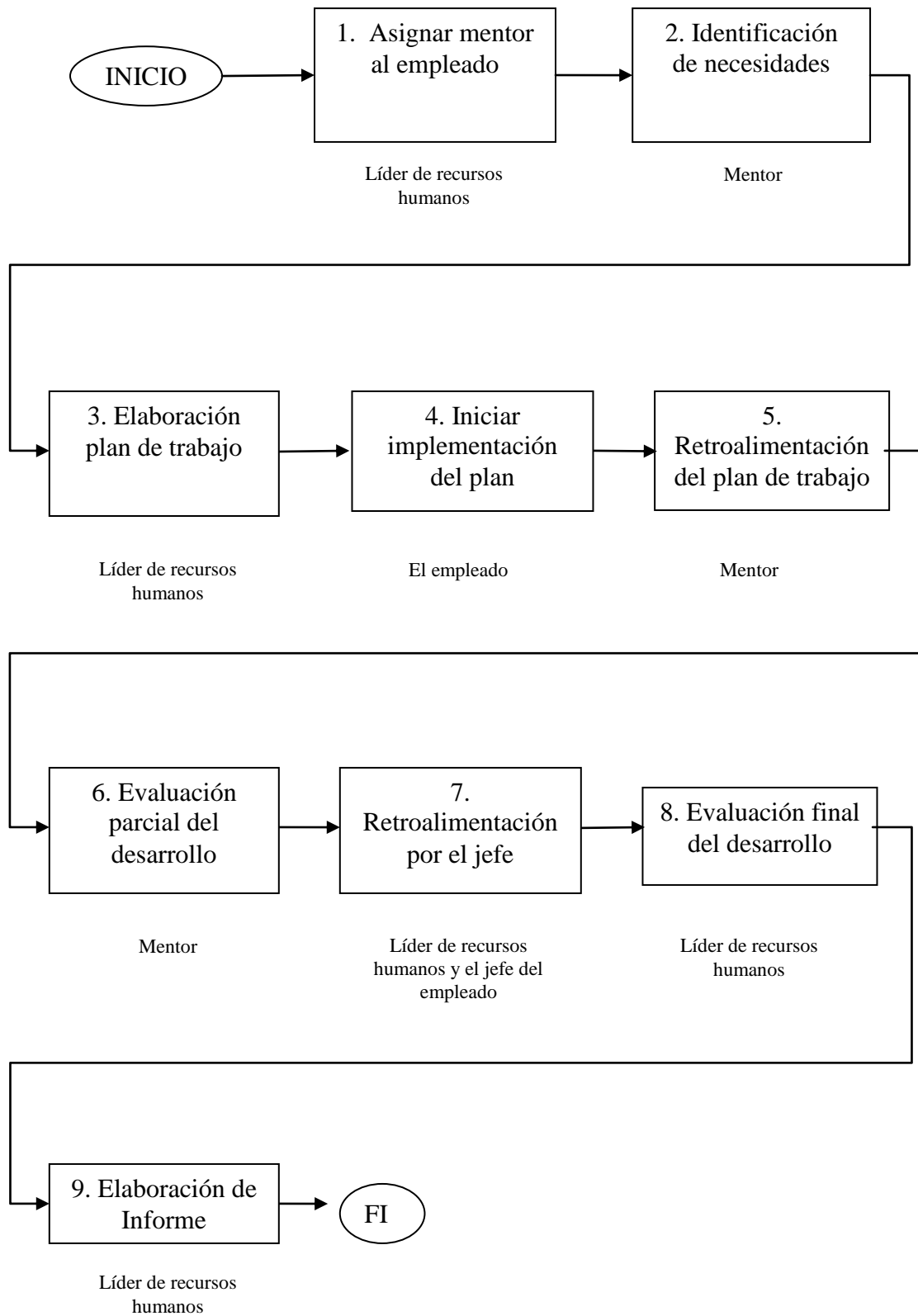
- Los programas de coaching están orientados a:
 - Determinar un estado actual y oportunidades de mejora del empleado del empleado
 - Proponer un plan de mejora con la asesoría del mentor
 - Realizar el plan por el empleado
 - Realizar reuniones de coaching para revisar avance y el tutor propone herramientas prácticas de mejora
 - Revisar los resultados y proponer un nuevo plan de desarrollo
- El área de recursos humanos actúa como guía y veedora, el mentor puede ser alguien de la misma área pero no su jefe directo.

-5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

No.	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Asignar mentor al empleado	Se asigna mentor al empleado nuevo	Líder de recursos humanos	
1	Identificación de necesidades	Recopilar y analizar la información sobre las necesidades y oportunidades de mejora entre el mentor y el empleado	Mentor	
2	Elaboración plan de trabajo	Elaborar un plan tentativo de trabajo a seguir y presentar al líder de recursos humanos alineado con el plan de desarrollo de la compañía	líder de recursos humanos	
3	Iniciar implementación	Iniciar la implementación del plan tanto teórico como practico	Empleado en desarrollo	

	del plan			
4	Retroalimentación del plan de trabajo	Reuniones entre el mentor y el empleado para revisar avance	Mentor	
7	Evaluación parcial del desarrollo	Evaluar los resultados obtenidos del coaching entre el mentor y el empleado	Mentor	
8	Retroalimentación por el jefe	Se revisa por el jefe si se detecta oportunidades de mejora críticas sin resolver se continua con el plan de desarrollo	Líder de recursos humanos y el jefe del empleado	
9	Evaluación final del desarrollo	Evaluar los resultados obtenidos del coaching entre el mentor, el empleado y el líder de recursos humanos	Líder de recursos humanos	
10	Elaboración de Informe	Elaborar y presentar semestralmente al director los resultados del desarrollo del personal y reorganizar el plan de desarrollo anual	Líder de recursos humanos	

-6.DIAGRAMA DE FLUJO.
Ver flujograma



-7. ANEXOS

No Aplica

-8. CONTROL DE CAMBIOS

No Aplica

FIN DE PROCEDIMIENTO

9.10. PLAN DE CONSTRUCCION DE HERRAMIENTAS PARA ETAPAS SUBSIGUIENTES DE TRABAJO

Se define para cada proceso de recursos humanos las herramientas necesarias para continuar con la implementación, el líder de recursos humanos es el responsable del diseño de dichas herramientas y son aprobadas por el director.

Para contratación se necesita crear:

- Formato Requisición de Personal
- Formato guía para presentación de Hojas de Vida
- Listado de Pruebas Psicotécnicas por cargo
- Listado de Pruebas Técnicas por cargo
- Formato Informe de Selección
- Formato De Entrevista Con El Jefe De Área
- Formato Verificación de Referencias Laborales
- Formato de registro de reportes de Datos del Seleccionado
- Formato de Informe de Seguridad Preseleccionados
- Formato de contrato modelo.

Para evaluación se necesita crear:

- Formato para guía de la evaluación.
- Listado de personal asignado a evaluación.
- Formato de evaluación por persona.
- Formato Hoja de respuestas para evaluación.
- Formato para guía de la evaluación.
- Plan de Desarrollo por área y por cargo
- Guía para elaboración de informe de evaluación.
- Plantilla Informe de Resultado de Evaluación
- Registro de reunión para socialización de resultados

Para formación se necesita crear:

- Documento de niveles deseados por competencia por cargo.
- Registro brecha de competencias deseadas vs reales
- Plan de desarrollo por área y por cargo.
- Solicitud para nuevo entrenamiento no incluido en el plan.
- Listado de funcionarios programados para inducción o entrenamiento.
- Formato Constancia de Inducción.
- Formato Evaluación de Inducción.
- Formato Constancia de Inducción.
- Solicitud de ajustes en inducción.
- Agenda de entrenamiento semestral.
- Constancia de entrenamiento realizado.
- Informe de resultados de actividad.
- Formato de evaluación de programa de entrenamiento.
- Lista de verificación de contenido y calidad del entrenamiento.

Para desarrollo se necesita crear:

- Plan de desarrollo por área y por cargo.
- Solicitud a mentor para coaching.
- Carta de asignación de mentor.
- Formato guía para realización de la sesión de coaching.
- Hoja de registro de sesión y plan a seguir
- Acta de inicio de ejecución de plan de coaching.
- Registro de sesión de avance de coaching.
- Evaluación semestral de coaching.
- Informe general de resultados de la ejecución del desarrollo.

Una vez creadas estas herramientas el plan continúa con las pruebas a los diseños, se considera oportuno esperar a fin de año cuando se liquidan a todas las personas para iniciar con el proceso de contratación como el mejor punto de partida de la verificación de la aplicabilidad de los diseños y de ahí proseguir en el orden con evaluación, luego formación y por ultimo desarrollo. Para esto además de los formatos inherentes a recursos humanos se necesita crear:

- Formato de oportunidad de mejora
- Plantilla para informe consolidado de oportunidades de mejora
- Formato de plan de acción para las oportunidades de mejora.

Una vez corregidos los documentos con las oportunidades de mejora detectadas se procede a aprobarlos para el uso permanente.

10. CONCLUSIONES

10.1. Conclusiones

Después de revisar todas las tareas realizadas por el área de recursos humanos y determinar las necesidades más críticas a lo que se refiere al diseño de procesos se especificaron once procesos claves de la organización. Entre estos el de recursos humanos y al interior de este se decidió que lo más crítico estaba en Contratación, Evaluación, Formación y Desarrollo.

El diseño logra plasmar bajo la premisa de no sobredimensionar las actividades más críticas de cada cargo y área, se debe verificar su eficacia al momento de implementar todos los diseños y realizar la mejora continua, siendo tangible desde ya la reducción de las actividades a listar en los documentos, es inviable hacer un manual de funciones para controlar cada momento del trabajador, las descripciones de puesto de trabajo motivan más al desarrollo de actitudes y así el empleado se enfoca más en el beneficio de largo plazo de la institución y no en la minucia del día a día.

Es por esto que se crearon 16 descripciones de puesto de trabajo bajo el modelo de gestión por competencias ya que este modelo brinda simplicidad y permite tener información clara sin un desgaste por entender minuto a minuto a las actividades de un cargo.

Además se creó 4 instructivos claves para las tareas más relevantes de los procesos es decir uno por proceso y esto asegura la labor en las actividades críticas, facilitando la labor de supervisión al hacer énfasis en el paso a paso de lo que no puede faltar y facilita la labor del subordinado al tener claro que no puede dejar pasar por alto en su quehacer.

10.2. Recomendaciones

Para la estructura jerárquica de la fundación se recomienda separar del área de recursos humanos las actividades de los comités y proyectos para esto se propone el siguiente modelo:

Figura 10. Estructura jerárquica propuesta para la Fundación Descubrámonos



Fuente: Autor.

Como segunda recomendación se propone para futuros trabajos que se diseñe el proceso de retribución como etapa subsiguiente de los procesos hasta ahora realizados.

Adicionalmente sería de gran utilidad que en próximos trabajos un grupo de estudiantes de la maestría en ingeniería administrativa pueda diseñar e implementar los dos puntos anteriores.

Otro grupo de estudiantes puede ejecutar el plan de construcción de herramientas para que la implementación se lleve a cabo y ver los procesos completos funcionando en el día a día.

BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2012). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. (6ta ed. Reimpresión). Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.

Argyris, R. (1968). *Personalidade e organizacao: o conflito entre o individuo e o sistema*, Rio de Janeiro.

Casa editorial el tiempo. *ONG Un Trabajo Sin Cuantificar*. Extraído el 30 de marzo de 2015 desde <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1560456>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8va. Ed. En español). México. Editorial Mc Graw Hill.

Ernst & Young consultores. (1998). *Manual del director de recursos humanos* (edición especial cinco días). Madrid. Edición Ernst & Young consultores

Fundación DIS-GESTRATEGICA. *Fundaciones Empresariales En Colombia: Un Sector Relativamente Joven, Dinámico Y Cambiante*. Extraído el 30 de marzo de 2015 desde <http://www.cecodes.org.co/component/content/article/9-frontpage/1466-cecodes-fundaciones-empresariales-en-colombia-un-sector-relativamente-joven-dinamico-y-cambiante.html>

García, M. (2007). *La gestión de las fundaciones en el siglo XXI: retos, tendencias y una hoja de ruta*. Extraído el 30 de marzo de 2015 desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2376706>

Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R. (2008). *Gestión De Recursos Humanos* (5ta. Ed.). Madrid. Editorial Pearson Educación, S.A.

Gómez, L., Balkin, D. (2007). *Manegement*. Editorial. (3ra Ed.). Irwin/McGraw-Hill.

Kaplan, A. (2005). *Virtually possible: Treating and preventing psychiatric wounds of war*. *Psychiatric*. Extraído el 30 de marzo de 2015 desde www.psychiatrytimes.com/articles/virtually-possible-treating-and-preventing-psychiatric-wounds-war

Peña, M. (2011). *Contribución Del Marketing Social A La Sostenibilidad De Fundaciones Sin Ánimo De Lucro: Un Estudio De Caso*. Extraído el 30 de marzo de 2015 desde <http://www.bdigital.unal.edu.co/3534/1/maricelapinillapena.2011.pdf>

SHEPHERD, C. R. (1964). *Small groups; some sociological perspectives*. San Francisco, Chandler Pub. Co.